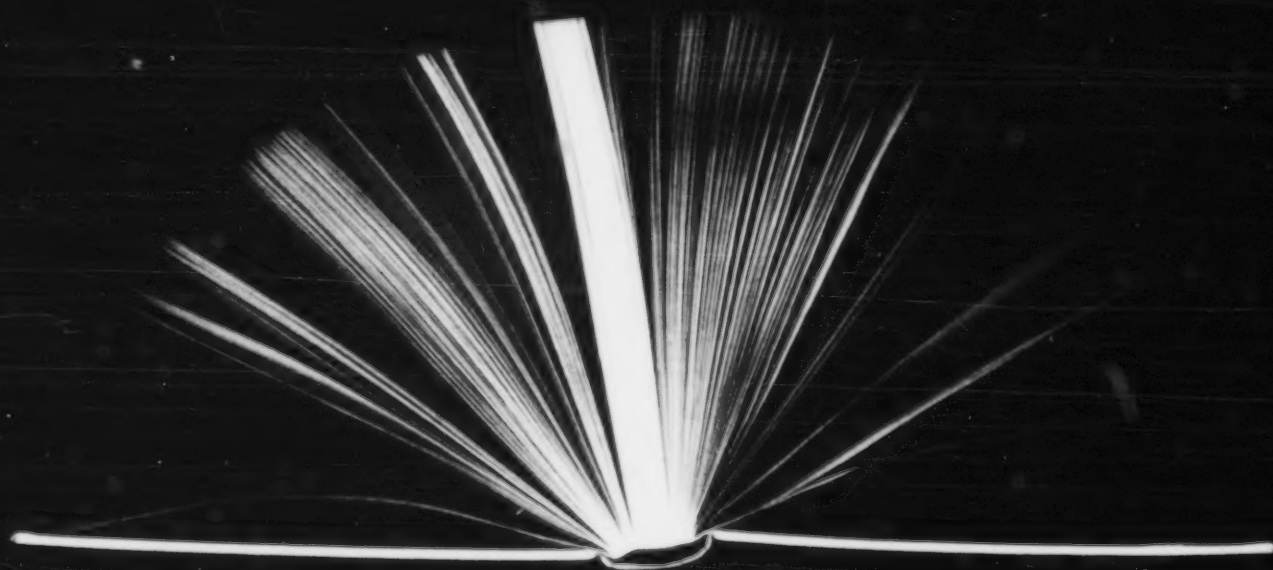


# Amélioration de la capacité de gouvernance et de reddition de comptes.

Collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario

Rapport sur les résultats

30 août 2005





# Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>1</b>
<b>Aperçu du comité directeur</b> .....	<b>2</b>
Mandat .....	3
Principes généraux .....	4
<b>Sommaire</b> .....	<b>5</b>
Aperçu.....	5
Résultats clés .....	5
Défis et prochaines étapes .....	6
<b>1. Introduction</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Résultats</b> .....	<b>8</b>
Introduction .....	8
Sondage en ligne.....	8
Groupes de discussion.....	9
Résultats clés .....	9
Contraintes opérationnelles du conseil .....	10
Profil du conseil - expérience et expertise .....	12
Orientation .....	18
Auto-évaluation du conseil.....	19
Apprentissage et perfectionnement du conseil .....	20
Résultats et conclusions .....	21
<b>3. Meilleures pratiques externes de gouvernance</b> .....	<b>22</b>
Introduction .....	22
Initiative sur le renouvellement de la gouvernance des sociétés d'État fédérales .....	22
Le Board Resourcing and Development Office (BRDO) de la Colombie-Britannique .....	24
Examen de la gouvernance du secteur hospitalier de l'Ontario.....	26
Deloitte - L'efficacité du conseil d'administration d'un OSBL .....	27
Mandat et responsabilités du conseil .....	28
Organisation et ressources.....	29
Information et processus .....	32
Surveillance et reddition de comptes .....	33
Culture organisationnelle .....	34
<b>4. Prochaines étapes</b> .....	<b>35</b>
<b>Annexe A : Membres du comité</b> .....	<b>36</b>
<b>Annexe B : Sondage</b> .....	<b>37</b>
<b>Annexe C : Résultats détaillés du sondage</b> .....	<b>52</b>
<b>Annexe D : Guide sur les groupes de discussion</b> .....	<b>75</b>
<b>Annexe E : Sélection de sources consultées</b> .....	<b>80</b>





# Remerciements

Nous aimerions remercier tous les secrétaires des conseils des collèges de l'Ontario pour leur appui à l'identification des participants éventuels au sondage en ligne et à la planification des huit groupes de discussion qui ont eu lieu dans l'ensemble de la province. Nous apprécions sincèrement les efforts déployés par chacun des secrétaires et leur apport à la réussite globale du projet.

# Aperçu du comité directeur

En février 2004, le sous-ministre du ministère de la Formation et des Collèges et Universités (MFCU) a annoncé un projet à l'appui du développement permanent et de l'amélioration continue de la capacité de gouvernance et de reddition de comptes au sein des collèges.

Le projet a été lancé dans le contexte suivant :

- l'autonomie accrue et la reddition de comptes améliorée des conseils d'administration des collèges résultant de la proclamation de la *Loi de 2002 sur les collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario* (la loi);
- l'annonce, faite par le gouvernement de l'Ontario, d'un financement pluriannuel pour les organismes du secteur public élargi, ainsi que la volonté d'améliorer l'élaboration et l'utilisation de renseignements de haute qualité pour soutenir la prise de décisions dans le secteur public;
- l'accroissement des attentes des contribuables en matière d'optimisation des ressources et une plus grande attention portée par les contribuables et le gouvernement aux pratiques de gouvernance des institutions;
- un nombre de scandales dans les secteurs privé et public ayant mené à l'établissement et l'application de principes modernes de contrôle au sein des organismes des secteurs privé et public.

En vue de l'adoption de la nouvelle loi en 2002, l'Association des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario (ACAATO), le Conseil de la rémunération et des nominations dans les collèges (CRNC) et le ministère de la Formation et des Collèges et Universités (MFCU) ont collaboré étroitement à six projets de gouvernance (un protocole de nomination des membres du conseil, une directive sur les conflits d'intérêts, une initiation à la charte des collèges, les relations entre le conseil et le chef de la direction, le rôle des secrétaires du conseil et des présidents, ainsi qu'un manuel de ressources révisé à l'intention des administrateurs) visant à aider les collèges à assumer leurs responsabilités aux termes de la nouvelle loi.

En se fondant sur la réussite de la collaboration antérieure, le sous-ministre a annoncé que l'ACAATO, le CRNC et le MFCU avaient accepté d'orienter les travaux vers la phase suivante d'une initiative visant à améliorer la capacité de gouvernance et de reddition de comptes au sein des collèges. Dès le départ, la solidité de la gouvernance dans les collèges a été reconnue et admise par les partenaires, dont l'intention était de tirer parti de cette force et de faire avancer la gouvernance au sein du système.

Le projet a été financé par l'entremise d'une initiative du ministère des Finances visant à créer des alliances et à renforcer les partenariats avec le secteur public élargi (les collèges, universités, conseils scolaires, hôpitaux, municipalités et organismes de services sociaux), en vue d'appuyer le développement permanent et l'amélioration continue de la capacité de reddition de comptes.

Un comité directeur sur les partenariats en matière de gouvernance et de reddition de comptes a été créé pour orienter le projet. Il était coprésidé par la sous-ministre adjointe de la Division de l'éducation postsecondaire et par la présidente du comité exécutif du conseil d'administration de l'ACAATO. Outre les coprésidentes, le comité comptait les personnes suivantes :

- trois administrateurs de collèges;
- le président d'un collège;
- un vice-président (affaires administratives)/secrétaire du conseil;
- deux représentants du CRNC;
- la directrice de la Direction des collèges;
- un représentant du ministère des Finances.

Un secrétariat du groupe de travail composé d'un coordonnateur de projet et d'un représentant de l'ACAATO, du CRNC et du MFCU a apporté son concours au comité.

### Mandat

Durant la phase un, le comité avait pour mandat d'engager une société d'experts-conseils afin qu'elle procède à un sondage sur la capacité de gouvernance et de reddition de comptes au sein des collèges. Le sondage devait être suivi de groupes de discussion portant sur la façon d'appuyer et d'améliorer la capacité de gouvernance et de reddition de comptes.

Tout au long de la phase un, le comité directeur sur les partenariats :

- a supervisé la conception et la mise en œuvre globales du projet;
- a approuvé la DP et les critères applicables à l'évaluation des propositions reçues;
- a examiné l'évaluation finale des propositions et approuvé la société d'experts-conseils retenue (Deloitte);
- a rencontré les représentants de Deloitte et examiné et approuvé le plan global et le processus de consultation des collèges;
- a reçu des rapports mensuels du secrétariat ou de Deloitte;
- a reçu et approuvé le rapport final;
- a élaboré des buts pour la phase deux.

Les résultats de la phase un, ainsi que les suggestions supplémentaires du système des collèges et des intervenants choisis, serviront à orienter la phase deux. Celle-ci portera sur l'élaboration d'un plan d'amélioration de la capacité de gouvernance et de reddition de comptes de trois à cinq ans visant à appuyer et compléter les occasions d'apprentissage et de perfectionnement existantes en matière de gouvernance des collèges.

## Principes généraux

Les principes directeurs suivants ont été adoptés pour aider à orienter le travail effectué par la société d'experts-conseils :

- une capacité améliorée de gouvernance et de reddition de comptes sert l'intérêt public;
- chaque conseil d'administration est responsable de ses propres pratiques de gouvernance et de son développement continu;
- de bonnes pratiques de gouvernance garantissent la reconnaissance et la protection appropriées des intérêts de tous les intervenants, notamment les élèves et les contribuables, tandis que la reddition de comptes et la transparence garantissent la réalisation des résultats souhaités;
- les traditions et valeurs de chaque collège seront respectées;
- il est utile de partager les meilleures pratiques et les ressources dont peuvent se servir les conseils et les membres du conseil.

Les pages suivantes offrent un aperçu des perceptions de l'état de la gouvernance et de la reddition de comptes au sein du système des collèges de l'Ontario, du point de vue de certains administrateurs de collèges recrutés à l'interne et à l'extérieur et de certains cadres supérieurs des collèges.

Avant tout et par-dessus tout, le travail démontre que la gouvernance et la reddition de comptes sont un partenariat entre les conseils d'administration et la direction des collèges. Il démontre également que le système des collèges a mis en place un nombre d'activités, de processus et d'outils liés à la capacité de gouvernance et de reddition de comptes à tous les niveaux (membres des conseils, collèges individuels, à l'échelle régionale et à l'échelle de la province).

L'une des priorités principales du gouvernement consiste à fournir un appui soutenu aux conseils alors qu'ils cherchent à exécuter leurs responsabilités. Bien que les collèges souhaitent demeurer des chefs de file dans leur domaine, plusieurs reconnaissent que la réalisation d'un tel but dépend de leur aptitude à maintenir et développer des capacités à long terme en matière de gouvernance et de reddition de comptes.

La réussite de la phase un du projet d'amélioration de la capacité de gouvernance et de reddition de comptes au sein des collèges est essentiellement attribuable à la participation et l'apport des membres des conseils d'administration des collèges et du personnel supérieur des collèges. Au nom du comité directeur sur les partenariats, nous aimerions vous dire combien nous avons apprécié votre soutien, lequel a permis au projet de répondre à ses objectifs.

# Sommaire

## Aperçu

Un partenariat constitué du ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario, de l'Association des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario et du Conseil de la rémunération et des nominations dans les collèges a retenu les services de Deloitte, afin que celle-ci entreprenne une étude visant à évaluer l'état actuel du renforcement des capacités de gouvernance et de reddition de comptes (par ex., la formation continue) des conseils d'administration des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario. Deloitte a effectué un sondage en ligne auprès de membres des conseils d'administration et du personnel supérieur des collèges, ainsi qu'un suivi avec des groupes de discussion. Dans le cadre de l'étude, des données sur les « meilleures pratiques » externes de gouvernance ont également été recueillies.

Bien que les pratiques de gouvernance des conseils au sein des collèges ne soient pas uniformes, le Conseil de la rémunération et des nominations dans les collèges (CRNC) offre une orientation, un soutien et une surveillance. Le CRNC fournit à chaque administrateur un manuel de ressources (disponible en ligne sur le site Web du CRNC) comprenant les lois et règlements pertinents ainsi qu'un cadre de gouvernance et de reddition de comptes. Chaque collège élabore ses propres politiques, procédures et pratiques en matière de gouvernance (notamment les processus de recrutement, l'orientation, l'évaluation du rendement, le perfectionnement professionnel, la planification stratégique, la gestion des risques, etc.). Il existe une grande divergence d'opinions quant à l'efficacité des divers processus et outils servant à soutenir la gouvernance et la reddition de comptes.

## Résultats clés

Dans l'ensemble, les résultats du sondage et des groupes de discussion constituent de « bonnes nouvelles ». Voici certains résultats clés du sondage, lesquels ont été confirmés par huit groupes de discussion constitués de membres des conseils d'administration et du personnel supérieur des collèges :

- les membres actuels des conseils possèdent une vaste expérience de travail auprès des conseils, tant dans le secteur public que dans le secteur privé;
- lors d'une auto-évaluation dans certains domaines de responsabilité critiques d'un conseil, les répondants se sont évalués eux-mêmes à titre individuel et ont évalué leurs conseils dans leur ensemble, en indiquant qu'il existait une très forte expertise aux deux niveaux;
- les membres des conseils ont indiqué qu'ils n'avaient pas été assujettis à des contraintes dans l'exercice de leurs responsabilités, même si la plupart des répondants ont précisé qu'ils consacraient plus de deux jours par mois à l'exercice de leurs responsabilités de membres du conseil d'administration;
- presque tous les répondants ont indiqué qu'il existait un fort appui pour un processus obligatoire d'auto-évaluation du conseil;
- les programmes d'orientation actuels ont été évalués très favorablement car ils aident à préparer les membres du conseil à assumer leur rôle et leurs responsabilités;
- il se peut que les conseils ne disposent pas encore d'un processus rigoureux d'auto-évaluation globale; par conséquent, il pourrait exister de nombreuses occasions de fournir des stratégies d'apprentissage et de croissance aux membres des conseils;
- il existe une préférence pour les possibilités d'apprentissage en direct et interactives.

Les résultats du sondage et les groupes de discussion n'ont affiché des différences importantes qu'en ce qui concerne la mesure dans laquelle les participants aux groupes de discussion ont exprimé leur frustration face à l'absence d'une vision stratégique pour le système des collèges dans son ensemble et l'imprévisibilité du financement. Toutefois, les participants étaient d'avis qu'un financement plus stable et une vision stratégique connexe pour le secteur des collèges dans la province contribueraient à l'amélioration de la planification et de la prestation de services à l'échelle du système.

Grâce aux groupes de discussion, certaines meilleures pratiques internes ont été identifiées, notamment celles qui suivent (veuillez remarquer que les outils individuels n'ont pas été examinés ni évalués) :

- une approche en matière de recrutement des membres fondée sur les compétences et les habiletés; pour sa part, le recrutement des membres est fondé sur une matrice définie d'habiletés et d'attributs obligatoires;
- un processus annuel d'évaluation du conseil pour soutenir le perfectionnement professionnel continu;
- des outils servant à évaluer le rendement des présidents des collèges;
- des pratiques d'orientation, d'autant plus qu'il existe une combinaison de séances offertes par l'ACAATO et de séances offertes par chaque collège.

### Défis et prochaines étapes

Les défis auxquels sont confrontés les collèges en ce qui concerne les prochaines étapes des efforts soutenus visant à améliorer et établir des pratiques de gouvernance et de reddition de comptes ont été identifiés :

- le caractère plutôt ponctuel des pratiques actuelles;
- l'absence d'un ensemble de normes communes.

De plus, comme il a été souvent souligné, les pratiques efficaces (processus, outils et méthodologies) visant à planifier, gérer et évaluer la bonne gouvernance sont à la fois répandues au sein des collèges mêmes et aisément disponibles ailleurs. Toutefois, comme c'est souvent le cas, il n'existe aucun processus officiel ni cadre de gestion des connaissances permettant de recueillir et diffuser les pratiques et d'en mesurer le succès.

Pour l'avenir, la nécessité d'une stratégie définie visant à recueillir et diffuser les meilleures pratiques de gouvernance a été jugée importante. Au sein du cadre global, les domaines de haute priorité suivants ont été identifiés :

- la planification stratégique et la gestion des risques;
- l'évaluation du rendement du conseil et la planification de la relève du conseil;
- la conception et la prestation de services de perfectionnement professionnel continu (c.-à-d., un mécanisme de renforcement des capacités).

Bien sûr, le défi consiste à trouver un équilibre entre, d'une part, le temps requis pour le perfectionnement professionnel continu et le renouvellement de la gouvernance et, d'autre part, les devoirs fiduciaires et responsabilités plus vastes et permanents du conseil. Le risque de ne pas être attentif aux exigences du renouvellement de la gouvernance et de ne pas assurer une intendance efficace des organismes du secteur public par le conseil l'emporte de loin sur le défi du temps. Alors que le secteur privé tente avec difficulté de restaurer la confiance des actionnaires, le secteur public doit continuer à assurer la confiance générale des intervenants dans les institutions de base du secteur public, à commencer par l'éducation et les soins de santé.

# 1. Introduction

Dans le cadre d'un partenariat avec l'Association des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario (ACAATO) et le Conseil de la rémunération et des nominations dans les collèges (CRNC), et à l'aide d'un financement du ministère des Finances de l'Ontario, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario (MFCU) a retenu les services de Deloitte, afin que celle-ci entreprenne une étude visant, d'une part, à évaluer l'état actuel du renforcement des capacités de gouvernance et de reddition de comptes (par ex., éducation, perfectionnement, apprentissage) au sein des collèges de l'Ontario et, d'autre part, à fournir au besoin une « stratégie d'apprentissage » pour aider à améliorer davantage la capacité de gouvernance et de reddition de comptes.

La demande de propositions (DP) initiale et le comité directeur du projet ont clairement défini la portée et les paramètres de l'étude (voir l'annexe A pour une liste des membres du comité directeur). À cet égard, il importe de souligner que l'étude ne se voulait pas un examen de l'état actuel des pratiques de gouvernance et de l'efficacité des conseils d'administration des collèges de l'Ontario, ni par institution ni globalement (tous les 24 collèges). L'étude visait plutôt les processus et exigences se rapportant à l'amélioration continue de la gouvernance et de la reddition de comptes – c'est-à-dire, la façon dont les conseils déterminent et fournissent la formation et l'éducation nécessaires aux membres du conseil. Deloitte a été retenue pour entreprendre les activités clés suivantes :

- concevoir, mettre en œuvre et analyser un sondage en ligne pour élaborer un profil de « l'état actuel » des pratiques et besoins existants pour l'apprentissage et le perfectionnement du conseil;
- animer des groupes de discussion avec des administrateurs de collège et des cadres supérieurs (par ex., présidents, vice-présidents) pour examiner de façon plus approfondie les résultats clés du sondage;
- réaliser une étude de marché pour identifier les « meilleures pratiques » externes pour les secteurs public et privé (veuillez remarquer que, tandis que le sondage et les groupes de discussion ont surtout porté sur les pratiques et besoins en matière d'apprentissage et de développement, l'étude des meilleures pratiques a englobé toutes les dimensions de la « bonne gouvernance »);
- en se fondant sur ce qui précède, élaborer une « stratégie d'apprentissage » pour répondre aux besoins identifiés (cette activité constituera la phase II du projet actuel – le présent rapport contient un aperçu préliminaire).

Le présent rapport fournit les résultats clés des volets de l'étude liés au sondage et aux groupes de discussion, présente une sélection des « meilleures pratiques » externes en matière de gouvernance et propose des étapes à suivre pour l'amélioration continue de la gouvernance efficace des conseils.



## 2. Résultats

### Introduction

La présente section du rapport fournit en détail les résultats clés du sondage en ligne et des groupes de discussion. Avant la présentation des résultats clés, un bref aperçu de chaque sondage et groupe de discussion est présenté. Les résultats sont ensuite présentés sous les grandes rubriques suivantes dans la présente section du rapport :

- Processus et structure du conseil
- Contraintes opérationnelles du conseil
- Profil du conseil - expérience et expertise
- Orientation
- Auto-évaluation du conseil
- Apprentissage et développement

### Sondage en ligne

Dans le cadre de la première étape du projet, il fallait recueillir des données sur les pratiques, besoins et exigences actuels en matière d'apprentissage et de perfectionnement dans l'ensemble des conseils d'administration des collèges de l'Ontario. Deux groupes clés ont été identifiés à titre de participants possibles : les membres actuels et les anciens membres de conseils, ainsi que les membres du personnel supérieur des collèges qui avaient une connaissance pratique et directe de leurs conseils respectifs (par ex., les présidents et vice-présidents). En collaboration avec les secrétaires des conseils, une liste confidentielle de 525 participants possibles a été établie.

Au moyen d'un processus interactif avec le comité directeur, un sondage en ligne a été élaboré en français et en anglais (voir l'annexe B pour une copie du sondage et l'annexe C pour les résultats détaillés). Une série de communications ont été envoyées à tous les participants possibles, les invitant à participer au sondage et fournissant à chacun d'eux l'accès sécuritaire à un site Web. Au cours des trois semaines prévues pour la participation, 265 personnes ont répondu, ce qui représente un taux de participation de 50 %. Tous les résultats et toutes les données et conclusions ont été regroupés et n'ont pas été recueillis ni consignés en fonction de chaque institution.

Parmi les 265 répondants, on compte 197 membres de conseils et 68 membres du personnel supérieur des collèges (non membres d'un conseil). Le président et le président du conseil de chaque collège ont identifié les participants non membres d'un conseil en fonction de leur solide connaissance pratique du conseil, afin que ceux-ci puissent fournir des commentaires utiles. Parmi les 197 membres de conseils ayant répondu au sondage :

- 55 % ont été recrutés à l'extérieur;
- 36 % ont été recrutés à l'interne;
- 9 % ont répondu « sans objet ».

*Les données du sondage proviennent de 265 membres de conseils et du personnel supérieur des collèges.*



À des fins d'analyse, les profils « membres de conseils/membres ne faisant pas partie d'un conseil » et « membres recrutés à l'interne/à l'extérieur » ont servi à établir des « données comparatives » et des rapports connexes. Toutes les données ont été conservées par Deloitte dans une base de données confidentielle. Par ailleurs, même si le MFCU deviendra propriétaire de la base de données, tous les identificateurs propres aux institutions et aux répondants seront éliminés pour en préserver la confidentialité. Deloitte a été seule responsable de l'analyse et la communication de données.

### Groupes de discussion

Afin de contester les résultats clés du sondage ou d'en établir la validité, une série de groupes de discussion ont eu lieu dans l'ensemble de la province, tant en français qu'en anglais. Environ 60 participants (des membres de conseils et des membres du personnel des collèges) ont pris part à huit séances uniques. Avant la tenue de chaque groupe de discussion, une petite trousse a été distribuée à tous les participants pour leur fournir une toile de fond et un contexte appropriés (voir l'annexe D). En collaboration avec le comité directeur du projet, les domaines de discussion clés ont été identifiés. Les résultats clés et un sommaire approfondi des domaines de base (rôles et responsabilités du conseil, processus d'orientation et d'évaluation, besoins et processus actuels et futurs en matière d'apprentissage et de perfectionnement) ont été présentés. Les noms des participants ne sont pas indiqués. Les groupes de discussion ont eu lieu aux endroits énumérés ci-dessous et de nombreux collèges ont participé à chaque séance. Seize collèges ont participé aux groupes de discussion.

*Seize collèges et 60 participants ont fourni des commentaires lors de huit séances de groupes de discussion.*

#### Collèges hôtes

- Algonquin College
- Collège Boréal
- Confederation College
- Fanshawe College
- George Brown College
- La Cité collégiale
- Loyalist College
- Sheridan College

### Résultats clés

#### Processus et structure du conseil

Même si l'étude n'avait pas pour but d'évaluer l'efficacité des pratiques actuelles du conseil, une question portant sur l'existence de divers processus du conseil a été posée (question 5). On a demandé aux participants au sondage d'indiquer la mesure dans laquelle des processus officiels et établis existaient dans certains domaines de responsabilité critiques d'un conseil. Des résultats détaillés se trouvent à l'annexe C; le sondage a laissé entendre que, dans l'ensemble, les conseils possédaient des processus de gestion de base. Quatre-vingt pour cent (80 %) ou plus des répondants ont indiqué que les conseils possédaient des processus de gestion de base.

*La majorité des responsabilités du conseil sont régies par des politiques et des pratiques bien établies.*

Cependant, dans certains domaines, les répondants ont signalé des faiblesses en matière d'élaboration de politiques. Par exemple :

- quarante-quatre pour cent (44 %) de tous les répondants ont indiqué qu'il existait des processus officiels dans le domaine de la gestion des risques, tandis que 41 % ont indiqué qu'il existait de tels processus « dans une certaine mesure »;
- cinquante pour cent (50 %) des répondants ont indiqué qu'il existait des processus officiels dans le domaine de l'amélioration continue de la qualité, tandis que 36 % ont indiqué qu'il existait de tels processus « dans une certaine mesure »;
- cinquante-quatre pour cent (54 %) des répondants ont indiqué qu'il existait des processus officiels dans le domaine de la gestion des intervenants, tandis que 35 % ont indiqué qu'il existait de tels processus « dans une certaine mesure »;
- cinquante-sept pour cent (57 %) des répondants ont indiqué qu'il existait des processus officiels pour déterminer les priorités du gouvernement et y répondre, tandis que 34 % ont indiqué qu'il existait de tels processus « dans une certaine mesure ».

Bien que l'on n'ait pas posé de questions directes aux participants aux groupes de discussion au sujet des politiques et des pratiques, il est devenu évident qu'il existait un vaste éventail d'opinions dans ces domaines. Les participants ont aussi fait valoir qu'un partage amélioré entre les collèges (par ex., processus de rendement, examens du président, cadres de gestion des risques, etc.) contribuerait à la gestion du temps et à un plus grand degré d'uniformité et de comparabilité dans l'ensemble du secteur, en plus d'être un élément essentiel de la nouvelle stratégie d'apprentissage.

De plus, les groupes de discussion ont révélé que la structure du conseil variait considérablement d'un conseil à l'autre (par ex., le recours aux comités). Les différences de taille et de composition des conseils ne sont pas intrinsèquement bonnes ou mauvaises et le présent examen n'a pas pour but d'évaluer l'efficacité des conseils. Toutefois, comme il a été souligné dans le cadre des groupes de discussion, parfois les conseils ont un nombre de comités, d'autres fois ils jouent le rôle d'un comité plénier à l'égard de toutes les questions. Bien que la structure d'un conseil doive tenir compte des exigences uniques et de la culture opérationnelle de chaque collège, la structure et l'efficacité des comités doivent être un élément de base de l'évaluation continue du conseil. Les membres des conseils ne devraient pas être débordés par des engagements trop nombreux à titre de membres de comités; de plus, on ne devrait pas s'attendre à ce qu'ils assurent une expertise de haut niveau à l'égard de toutes les questions (aucun comité/trop peu de comités).

### Contraintes opérationnelles du conseil

On a demandé à tous les participants au sondage d'évaluer le degré et la nature des contraintes auxquelles le conseil peut être assujéti dans l'exercice de ses responsabilités (voir la question 6 de l'annexe C pour les détails). Les membres des conseils ont indiqué qu'ils avaient été assujettis à des contraintes minimales dans les seize domaines de base, ce qui est plutôt étonnant compte tenu du milieu de plus en plus complexe et exigeant de l'intendance des conseils. Des contraintes modérées ou importantes n'ont été signalées que dans les domaines suivants :

- la levée de fonds et la philanthropie (20 %);
- la gestion des risques (20 %);
- la détermination et le traitement des pratiques du gouvernement (18 %).

*Des comités ayant une structure bien équilibrée sont un élément clé d'une gouvernance efficace.*

*Les contraintes de temps ont été identifiées par les répondants comme celles ayant le plus souvent une incidence sur leur travail.*

Dans tous les autres domaines, moins de 18 % des participants ont signalé des contraintes modérées ou importantes. Dans tous les domaines, lorsque les participants indiquaient que le conseil était assujéti à des contraintes modérées ou importantes dans l'exercice de ses responsabilités (question 6a), les deux causes principales suivantes étaient généralement invoquées :

- l'expertise/l'expérience à la disposition ou au sein du conseil;
- le manque de clarté quant au rôle et aux responsabilités du conseil.

Dans l'ensemble, peu importe le degré de contrainte (de minime à important), les répondants ont le plus souvent cité les restrictions liées au temps et les restrictions liées à l'information.

Étant donné les divers profils des participants au sondage (membres de conseils ou membres ne faisant pas partie d'un conseil et membres de conseils recrutés soit à l'interne soit à l'extérieur), une analyse a été effectuée pour déterminer si l'un ou l'autre de ces aspects avait un effet sur le degré et la nature de la contrainte ressentie. Tel que décrit en détail à l'annexe C (question 6), aucun effet tangible n'a été constaté dans l'ensemble, toute différence étant très légère. Dans l'ensemble, les membres des conseils ont signalé un degré de contrainte moins élevé que les membres ne faisant pas partie d'un conseil, ce qui constitue de bonnes nouvelles du point de vue de la gouvernance.

*Les membres de conseils recrutés à l'interne ont signalé un degré de contrainte légèrement plus élevé que les membres de conseils recrutés à l'extérieur.*

Lorsque l'analyse des membres des conseils est fondée sur le critère du recrutement « à l'interne/à l'extérieur » et le degré de contrainte, les membres recrutés à l'interne ont indiqué avoir été assujettis à un degré de contrainte légèrement plus élevé que les membres recrutés à l'extérieur (bien que, dans l'ensemble, les deux groupes aient signalé des contraintes minimales dans tous les domaines). Dans les domaines suivants, il y avait une différence de 10 % ou plus entre les membres recrutés à l'interne et les membres recrutés à l'extérieur :

- la gestion des ressources humaines liée au président;
- la communication avec les intervenants;
- les pratiques de gouvernance et reddition de comptes;
- la connaissance et compréhension du milieu postsecondaire;
- la gestion financière et de l'information.

En général, tant les membres de conseils recrutés à l'interne que les membres de conseils recrutés à l'extérieur ont qualifié d'obstacles ou de contraintes une combinaison de restrictions liées à l'information et au temps. Dans les domaines suivants, les membres de conseils recrutés à l'interne ont indiqué que le conseil était assujéti à des contraintes en raison d'une compréhension déficiente ou de lacunes quant à l'expertise :

- la levée de fonds et la philanthropie;
- la gestion financière et de l'information;
- la gestion des risques;
- l'amélioration constante de la qualité.

*Une « vision » à l'échelle du secteur et l'absence d'un financement prévisible à long terme sont citées comme grandes sources de frustration et de défi.*

Les membres de conseils recrutés à l'extérieur ont indiqué que la gestion des risques ainsi que la levée de fonds et la philanthropie étaient des domaines de responsabilité dans lesquels le conseil était assujéti à des contraintes en raison d'une compréhension déficiente ou de lacunes quant à l'expertise/l'expérience.

Alors que les résultats du sondage disaient une chose (à savoir, l'existence de contraintes limitées), les groupes de discussion disaient autre chose. Lors des groupes de discussion, les participants ont indiqué que les conseils étaient assujettis à des contraintes opérationnelles et d'efficacité. Comme le soulignent souvent les membres des conseils, le temps constitue un défi important, surtout dans les plus grandes aires de recrutement (du Nord) où les déplacements peuvent à eux seuls exiger beaucoup de temps. Les participants aux groupes de discussion ont constamment indiqué que les facteurs suivants avaient un effet défavorable sur l'efficacité du conseil :

- de nouveaux membres du conseil et le temps requis pour « se mettre à jour » étant donné la complexité des questions;
- la continuité du président – ici encore, vu la complexité du milieu, il faut un mandat de plus d'un an (la relève a aussi été identifiée comme l'un des principaux défis que doit relever le président du conseil);
- les exigences conflictuelles imposées au personnel du collège (satisfaire aux exigences du conseil tout en effectuant des activités quotidiennes);
- l'absence d'un financement prévisible du gouvernement permettant une planification stratégique efficace et à long terme, ainsi que la nécessité de meilleures relations de travail avec le ministère;
- la nécessité d'une vision à long terme concernant l'apport du collège;
- le manque de ressources (temps et argent) permettant d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes de formation et d'apprentissage permanents et d'y participer.

### Profil du conseil - expérience et expertise

Étant donné que le CRNC est responsable de superviser l'approbation des nominations des administrateurs au sein du système des collèges, le sondage n'a pas mis un accent particulier sur les pratiques et défis actuels en matière de recrutement. Le sondage présente certaines données intéressantes sur l'état actuel de l'expertise et l'expérience obtenues grâce au processus de recrutement. Les constatations suivantes sont fondées sur les réponses des membres actuels des conseils (question 1c) :

- plus de 55 % des répondants ont deux années d'expérience auprès d'un conseil;
- quarante-trois pour cent (43 %) ont plus de trois années d'expérience auprès d'un conseil.

*Les membres des conseils apportent une vaste expérience en matière de gouvernance tant du secteur public que du secteur privé.*

Puisque les conseils des collèges de l'Ontario sont composés de membres recrutés à l'interne et de membres recrutés à l'extérieur, une analyse a été effectuée pour identifier les différences possibles entre les deux groupes (question 1c). Dans l'ensemble, les membres de conseils recrutés à l'extérieur apportent une plus vaste expérience :

- quarante-six pour cent (46 %) des membres de conseils recrutés à l'extérieur ont indiqué qu'ils avaient au moins trois années d'expérience auprès d'un conseil;
- trente-sept pour cent (37 %) des membres de conseils recrutés à l'interne avaient au moins trois années d'expérience;
- soixante-dix-huit pour cent (78 %) des cadres supérieurs des collèges ont indiqué qu'ils avaient plus de trois années d'expérience auprès d'un conseil.

Les membres actuels des conseils des collèges de l'Ontario apportent une vaste expérience auprès de conseils du secteur public et du secteur privé (voir la question 3). Il n'est pas étonnant que les membres de conseils recrutés à l'interne aient moins d'expérience auprès d'un conseil que les membres de conseils recrutés à l'extérieur, tant dans le secteur public que dans le secteur privé :

- vingt-trois pour cent (23 %) des membres recrutés à l'extérieur ont indiqué qu'ils n'avaient aucune expérience antérieure auprès d'un conseil du secteur public;
- quarante-quatre (44 %) des membres recrutés à l'interne ont indiqué qu'ils n'avaient aucune expérience antérieure;
- l'écart entre les deux groupes est semblable en ce qui concerne l'absence d'expérience auprès d'un conseil du secteur privé (34 % pour les membres recrutés à l'extérieur et 61 % pour les membres recrutés à l'interne).

Dans l'ensemble, tant les membres de conseils recrutés à l'interne que ceux recrutés à l'extérieur apportent une vaste expérience auprès de conseils des secteurs public et privé.

Par le biais de deux questions distinctes, on a demandé aux participants au sondage de s'auto-évaluer et d'évaluer le conseil dans son ensemble quant au niveau d'expertise dans certains domaines d'activité et de responsabilité essentiels du conseil (des résultats détaillés se trouvent aux questions 4 et 9 de l'annexe C). Les résultats de l'auto-évaluation donnent à penser que le niveau d'expertise au sein des conseils actuels est très élevé : au moins 70 % des répondants ont indiqué que le conseil dans son ensemble possédait une capacité de travail ou une capacité supérieure (expérience approfondie ou expert(e)) dans 13 catégories sur 16. Le tableau 1 présente les résultats de l'évaluation du conseil dans son ensemble effectuée par les participants au sondage (l'auto-évaluation à titre individuel (question 4) offre un profil très similaire).

Tableau 1 : Sommaire d'auto-évaluation du conseil

Domaine de responsabilité du conseil	Expertise opérationnelle minimale	Capacité de travail (ou supérieure)
Préparation et gestion des réunions	13 %	87 %
Planification stratégique	14 %	86 %
Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	16 %	84 %
Gestion financière et de l'information	18 %	82 %
Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil d'administration	19 %	81 %
Gestion des ressources humaines (liée au président)	21 %	79 %
Création d'une vision	22 %	78 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	24 %	76 %
Création de partenariats communautaires et d'affaires	26 %	74 %
Surveillance des activités du collège	28 %	72 %
Communication et consultation avec les intervenants	29 %	71 %
Amélioration constante de la qualité	29 %	71 %
Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	30 %	70 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	32 %	68 %
Gestion des risques	32 %	68 %
Levée de fonds et philanthropie	42 %	58 %

Une analyse a aussi été effectuée pour évaluer les écarts entre les niveaux d'expérience signalés par les membres des conseils et ceux signalés par les membres ne faisant pas partie d'un conseil. Le tableau 2 présente les résultats de l'analyse. Tel qu'indiqué ci-dessous, il y a de légers écarts entre les deux groupes, les plus importants (quoique encore assez minimes) existant dans les domaines suivants :

- la gestion financière et de l'information;
- la création d'une vision et la connaissance du secteur postsecondaire;
- la gestion des risques;
- la levée de fonds;
- la détermination des priorités du gouvernement.



Tableau 2 : Sommaire d'auto-évaluation du conseil, par participant (membres du conseil/membres ne faisant pas partie du conseil)

Domaine de responsabilité du conseil	Membres du conseil		Membres ne faisant pas partie du conseil	
	Capacité de travail (ou supérieure)	Expertise opérationnelle minimale	Capacité de travail (ou supérieure)	Expertise opérationnelle minimale
Planification stratégique	88 %	12 %	82 %	19 %
Préparation et gestion des réunions	87 %	13 %	88 %	13 %
Gestion financière et de l'information	84 %	17 %	74 %	26 %
Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	84 %	16 %	84 %	16 %
Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil d'administration	81 %	19 %	79 %	20 %
Création d'une vision	80 %	20 %	73 %	28 %
Gestion des ressources humaines (liée au président)	79 %	21 %	78 %	23 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	74 %	25 %	77 %	23 %
Création de partenariats communautaires et d'affaires	73 %	27 %	74 %	26 %
Surveillance des activités du collège	73 %	27 %	72 %	28 %
Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	72 %	28 %	63 %	37 %
Gestion des risques	71 %	28 %	61 %	39 %
Communication et consultation avec les intervenants	71 %	28 %	70 %	29 %
Amélioration constante de la qualité	70 %	30 %	75 %	26 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	65 %	34 %	74 %	26 %
Levée de fonds et philanthropie	62 %	38 %	48 %	52 %

Tel que l'illustre le tableau 2, les membres des conseils ont signalé le plus haut niveau d'expérience opérationnelle minimale dans les domaines suivants :

- la levée de fonds;
- la détermination et l'évaluation des priorités du gouvernement;
- la gestion des risques.

*La gestion stratégique des risques n'a pas été considérée comme un point fort au sein des conseils, mais elle a été reconnue comme élément important et essentiel des responsabilités d'un conseil.*

Il convient de souligner que, dans chaque cas, le niveau d'« expérience opérationnelle minimale » doit être soupesé au regard de la cote de « capacité de travail » ou de capacité supérieure. Par exemple, alors que 38 % des membres actuels des conseils ont indiqué qu'ils avaient une expertise ou expérience minimale en matière de levée de fonds, 62 % des membres des conseils ont indiqué qu'ils possédaient une capacité de travail ou une capacité supérieure. Vu un tel équilibre, le résultat (à savoir, une division approximative 40%-60%) ne soulève pas de préoccupations importantes. Si 62 % des membres d'un conseil ont des compétences et habiletés en matière de levée de fonds et de philanthropie, le conseil peut jouer n'importe quel rôle (de surveillance ou direct) dans le domaine. Par ailleurs, lors des groupes de discussion (et des discussions du comité directeur), les participants ont clairement indiqué que, dans la majorité des cas, les conseils d'administration ne sont pas responsables de la levée de fonds. Plusieurs collèges ont une fondation distincte chargée de lever des fonds et possédant l'expertise et l'expérience nécessaires à cette fin.

Tableau 1 : Sommaire d'auto-évaluation du conseil

Domaine de responsabilité du conseil	Expertise opérationnelle minimale	Capacité de travail (ou supérieure)
Préparation et gestion des réunions	13 %	87 %
Planification stratégique	14 %	86 %
Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	16 %	84 %
Gestion financière et de l'information	18 %	82 %
Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil d'administration	19 %	81 %
Gestion des ressources humaines (liée au président)	21 %	79 %
Création d'une vision	22 %	78 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	24 %	76 %
Création de partenariats communautaires et d'affaires	26 %	74 %
Surveillance des activités du collège	28 %	72 %
Communication et consultation avec les intervenants	29 %	71 %
Amélioration constante de la qualité	29 %	71 %
Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	30 %	70 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	32 %	68 %
Gestion des risques	32 %	68 %
Levée de fonds et philanthropie	42 %	58 %

Une analyse a aussi été effectuée pour évaluer les écarts entre les niveaux d'expérience signalés par les membres des conseils et ceux signalés par les membres ne faisant pas partie d'un conseil. Le tableau 2 présente les résultats de l'analyse. Tel qu'indiqué ci-dessous, il y a de légers écarts entre les deux groupes, les plus importants (quoique encore assez minimes) existant dans les domaines suivants :

- la gestion financière et de l'information;
- la création d'une vision et la connaissance du secteur postsecondaire;
- la gestion des risques;
- la levée de fonds;
- la détermination des priorités du gouvernement.



Tableau 2 : Sommaire d'auto-évaluation du conseil, par participant (membres du conseil/membres ne faisant pas partie du conseil)

Domaine de responsabilité du conseil	Membres du conseil		Membres ne faisant pas partie du conseil	
	Capacité de travail (ou supérieure)	Expertise opérationnelle minimale	Capacité de travail (ou supérieure)	Expertise opérationnelle minimale
Planification stratégique	88 %	12 %	82 %	19 %
Préparation et gestion des réunions	87 %	13 %	88 %	13 %
Gestion financière et de l'information	84 %	17 %	74 %	26 %
Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	84 %	16 %	84 %	16 %
Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil d'administration	81 %	19 %	79 %	20 %
Création d'une vision	80 %	20 %	73 %	28 %
Gestion des ressources humaines (liée au président)	79 %	21 %	78 %	23 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	74 %	25 %	77 %	23 %
Création de partenariats communautaires et d'affaires	73 %	27 %	74 %	26 %
Surveillance des activités du collège	73 %	27 %	72 %	28 %
Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	72 %	28 %	63 %	37 %
Gestion des risques	71 %	28 %	61 %	39 %
Communication et consultation avec les intervenants	71 %	28 %	70 %	29 %
Amélioration constante de la qualité	70 %	30 %	75 %	26 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	65 %	34 %	74 %	26 %
Levée de fonds et philanthropie	62 %	38 %	48 %	52 %

Tel que l'illustre le tableau 2, les membres des conseils ont signalé le plus haut niveau d'expérience opérationnelle minimale dans les domaines suivants :

- la levée de fonds;
- la détermination et l'évaluation des priorités du gouvernement;
- la gestion des risques.

*La gestion stratégique des risques n'a pas été considérée comme un point fort au sein des conseils, mais elle a été reconnue comme élément important et essentiel des responsabilités d'un conseil.*

Il convient de souligner que, dans chaque cas, le niveau d'« expérience opérationnelle minimale » doit être soupesé au regard de la cote de « capacité de travail » ou de capacité supérieure. Par exemple, alors que 38 % des membres actuels des conseils ont indiqué qu'ils avaient une expertise ou expérience minimale en matière de levée de fonds, 62 % des membres des conseils ont indiqué qu'ils possédaient une capacité de travail ou une capacité supérieure. Vu un tel équilibre, le résultat (à savoir, une division approximative 40%-60%) ne soulève pas de préoccupations importantes. Si 62 % des membres d'un conseil ont des compétences et habiletés en matière de levée de fonds et de philanthropie, le conseil peut jouer n'importe quel rôle (de surveillance ou direct) dans le domaine. Par ailleurs, lors des groupes de discussion (et des discussions du comité directeur), les participants ont clairement indiqué que, dans la majorité des cas, les conseils d'administration ne sont pas responsables de la levée de fonds. Plusieurs collèges ont une fondation distincte chargée de lever des fonds et possédant l'expertise et l'expérience nécessaires à cette fin.

Les participants ont aussi placé la gestion des risques au bas de l'échelle en ce qui concerne la solidité de l'expérience et de l'expertise du conseil. Toutefois, il faut souligner une fois de plus que, même si 28 % des membres actuels des conseils ont signalé une expérience opérationnelle minimale dans le domaine, 72 % ont indiqué qu'ils avaient une capacité de travail ou une capacité supérieure. Bien que cela donne à penser que la gestion des risques ne devrait pas être un sujet de préoccupation, les participants aux groupes de discussion ont fait valoir qu'il s'agissait en fait d'un domaine exigeant davantage de rigueur, non seulement sur le plan des politiques et des processus, mais aussi au niveau des compétences de base et de l'expertise. Les conseils des collèges ont indiqué qu'ils étaient confiants de pouvoir gérer les risques dans le cadre d'une initiative distincte; toutefois, le degré de confiance était moins élevé si la portée de l'initiative s'élargissait. Pour résumer, la gestion stratégique des risques n'a pas été considérée comme un point fort au sein des conseils, mais elle a été reconnue comme élément important et essentiel des responsabilités d'un conseil.

La détermination et la capacité de traiter des priorités du gouvernement constituent le troisième domaine à l'égard duquel plus de 30 % de l'ensemble des répondants ont indiqué qu'il existait une expérience/expertise opérationnelle minimale. Tel que l'ont clairement indiqué les participants aux groupes de discussion, vu la complexité des plans d'action du gouvernement et du contexte dans lequel celui-ci fonctionne, un degré d'incertitude et un manque de clarté sont inévitables. Cependant, dans le cadre de l'examen de l'éducation postsecondaire, le rapport récemment publié intitulé *L'Ontario : chef de file en éducation* précise que [TRADUCTION] « l'absence d'uniformité et d'orientation dans la stratégie d'enseignement supérieur au niveau provincial a eu des conséquences négatives au fil du temps ». Il s'agit d'un point de vue repris par les participants aux groupes de discussion.

En dernier lieu, bien que les participants aient signalé de solides compétences et une grande expérience en matière de planification stratégique, les consultations ont révélé qu'il y avait en fait des différences importantes quant à la compréhension de l'expression « planification stratégie ». Dans l'ensemble, les conseils des collèges pourraient bénéficier d'un soutien supplémentaire dans le domaine de la planification stratégique, notamment pour assurer une meilleure uniformité sur l'ensemble du secteur en ce qui a trait au contenu et aux résultats souhaités (compte tenu de la nécessité d'une spécificité organisationnelle).

L'auto-évaluation a révélé un fait intéressant : les différences entre les niveaux d'expertise signalés par les membres de conseils recrutés à l'interne et à l'extérieur (voir le tableau 3). En général, les membres de conseils recrutés à l'extérieur ont indiqué qu'il existait un niveau d'expertise légèrement plus élevé.

Tableau 3 : Sommaire d'auto-évaluation du conseil, par participant (membres recrutés à l'interne/à l'extérieur)

Domaine de responsabilité du conseil	Membres recrutés à l'interne		Membres recrutés à l'extérieur	
	Pourcentages totaux pour Capacité de travail (ou supérieure)	Pourcentages totaux pour Expérience opérationnelle minimale	Pourcentages totaux pour Capacité de travail (ou supérieure)	Pourcentages totaux pour Expérience opérationnelle minimale
Préparation et gestion des réunions	89 %	10 %	90 %	9 %
Amélioration constante de la qualité	89 %	10 %	80 %	19 %
Planification stratégique	84 %	17 %	90 %	9 %
Gestion financière et de l'information	83 %	17 %	84 %	15 %
Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	83 %	16 %	88 %	11 %
Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil d'administration	79 %	21 %	86 %	13 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	76 %	24 %	80 %	19 %
Création d'une vision	75 %	24 %	83 %	16 %
Gestion des ressources humaines (président)	72 %	28 %	88 %	11 %
Création de partenariats communautaires et d'affaires	72 %	28 %	79 %	20 %
Communication et consultation avec les intervenants	67 %	33 %	74 %	25 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	67 %	33 %	69 %	30 %
Surveillance des activités du collège	66 %	35 %	75 %	24 %
Gestion des risques	65 %	34 %	74 %	25 %
Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	62 %	38 %	75 %	24 %
Levée de fonds et philanthropie	59 %	41 %	66 %	33 %

*Les pratiques d'orientation actuelles sont très respectées et l'on considère qu'elles ajoutent de la valeur à la préparation des administrateurs en vue de leurs rôles respectifs.*

## Orientation

Quatre-vingt-sept pour cent (87 %) de tous les répondants ont indiqué qu'un processus d'orientation officiel existait présentement, tandis que 50 % des répondants ont souligné que l'orientation était obligatoire (question 8). Toutefois, un pourcentage beaucoup plus élevé de répondants (91 % - question 8d) ont indiqué que l'orientation devrait être obligatoire. En ce qui concerne la mesure dans laquelle les programmes d'orientation existants préparent les membres du conseil à assumer leurs responsabilités (question 8e), 76 % des répondants ont indiqué que les programmes existants les préparaient modérément (38 %) ou beaucoup (38 %). Parmi les principaux facteurs faisant du programme d'orientation une réussite, on comptait notamment (question 8f) :

- le moment où le programme est offert;
- la qualité et l'exhaustivité du matériel d'apprentissage;
- les connaissances de l'animateur.

Quant au contenu, les modules d'apprentissage essentiels à une orientation efficace comprenaient notamment (question 8g) :

- les rôles et responsabilités du conseil;
- la vision, la mission et le mandat du conseil;
- une vue d'ensemble et le profil du collège.

Les groupes de discussion ont confirmé les résultats du sondage quant à la solidité et l'efficacité des processus d'orientation actuels. Le programme d'orientation de l'ACAATO a été évalué favorablement, tout comme l'ont été les programmes d'orientation des collèges mettant l'accent sur les environnements de travail uniques. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une pratique universelle, les participants aux groupes de discussion appuient fortement le « mentorat » des nouveaux membres, afin que ceux-ci comprennent la culture et les activités du conseil et pour qu'ils comprennent plus profondément les questions et défis qui sont propres au collège qu'ils desservent. Les participants aux groupes de discussion ont indiqué que les aspects suivants étaient des éléments importants de l'orientation :

- le collège qu'ils desservent (histoire, structure, programmes, questions, etc.);
- le processus d'approbation du programme;
- le système des collèges (questions, défis, structure, etc.).

*Soixante-dix-huit pour cent (78 %) des répondants étaient d'avis que l'orientation devrait être obligatoire.*

La vaste majorité des répondants ont indiqué que les programmes d'orientation existants préparaient efficacement les membres du conseil à assumer leurs responsabilités (76 %). Pour les répondants ayant indiqué que l'efficacité du programme d'orientation existant était limitée, les principaux sujets de préoccupation comprenaient notamment le contenu et le format du programme, ainsi que l'accès au programme (question 8h). Fait intéressant, ce groupe de répondants a identifié les mêmes modules essentiels à la réussite de l'orientation (c.-à-d., la préparation efficace des membres du conseil afin qu'ils puissent assumer leurs responsabilités) :

- la vision, la mission et le mandat du conseil;
- les rôles et responsabilités;
- une vue d'ensemble et le profil du collège (question 8i).

Parmi les quelques participants ayant répondu par « Pas du tout » (8 %) ou « Incertain » (4 %) au sujet de l'existence d'un programme d'orientation, il y avait un fort appui pour l'établissement d'un tel programme (91 %) et le caractère obligatoire de ce programme (78 %).

### Auto-évaluation du conseil

*Bien que les processus d'auto-évaluation du conseil ne soient pas encore répandus, ils sont bien accueillis là où ils sont utilisés.*

Tous les conseils des collèges sont désormais tenus d'entreprendre un processus officiel d'évaluation du rendement. Cependant, le processus, les dimensions/mesures et les résultats ne sont pas définis. À cet égard, les participants aux groupes de discussion ont exprimé certaines préoccupations quant à l'absence de clarté au niveau du processus et du but visé. Autrement dit, quels sont les résultats/mesures, qui pourra consulter les résultats et dans quel but pourront-ils être consultés?

Les participants aux groupes de discussion ont souligné que chaque collège avait besoin d'élaborer ses propres outils d'évaluation du rendement en fonction de son environnement opérationnel unique. Bien qu'ils n'aient pas exprimé le souhait d'établir une norme qui s'appliquerait à tous les collèges, les participants ont précisé que des domaines d'évaluation communs étaient utiles.

Bien que la mesure et la gestion du rendement soient devenues un élément essentiel des activités d'un conseil, seulement 60 % des répondants ont indiqué qu'il existait présentement un processus d'auto-évaluation du conseil (annexe C, question 7a). Ces résultats sont similaires à ceux obtenus lors d'un examen de la gouvernance des organismes sans but lucratif (provenant des secteurs des arts, de l'éducation, de la santé et bénévole) effectué par Deloitte/Gowling en 2002. À l'époque, 45 % des 100 participants avaient indiqué qu'ils n'avaient mis en place aucun processus officiel d'évaluation de la gouvernance, tandis que seulement 23 % des répondants avaient mis en place un processus officiel (les autres répondants avaient un processus d'une fréquence de moins d'un an touchant mais ne visant pas exclusivement la gouvernance).

Même si, de toute évidence, il faut se concentrer sur l'amélioration des pratiques de gestion du rendement du conseil, plus de 80 % des répondants ayant indiqué qu'un processus existait ont précisé que le processus était non seulement juste mais aussi pragmatique (89 % - questions 7a et b). Les participants aux groupes de discussion ont appuyé le point de vue selon lequel l'auto-évaluation du conseil est nécessaire et constitue un élément important de l'efficacité du conseil. Outre l'évaluation des pratiques et des résultats, les groupes de discussion ont fortement appuyé l'évaluation et le traitement de la culture au sein du conseil.

Le degré de confiance accordé aux pratiques existantes en matière d'évaluation du rendement varie considérablement entre les membres de conseils recrutés à l'interne et ceux recrutés à l'extérieur :

- soixante pour cent (60 %) des membres de conseils recrutés à l'interne ont indiqué que le processus était juste, équilibré et pragmatique;
- soixante-quinze pour cent (75 %) des membres de conseils recrutés à l'extérieur ont indiqué que le processus était juste, équilibré et pragmatique.

Parmi les participants au sondage ayant indiqué qu'il n'existait aucun processus d'évaluation du conseil ou qui ne savaient pas s'il en existait un, 86 % appuyaient la mise en œuvre d'une telle pratique. Les participants ont indiqué qu'une combinaison d'évaluations au niveau du conseil et au niveau des membres serait souhaitable, une préférence ayant été exprimée pour l'évaluation au niveau du conseil (questions 7c, d et e).



*Les contraintes de temps et d'argent sont les principaux obstacles à l'élaboration et la prestation de la formation des membres du conseil.*

### Apprentissage et perfectionnement du conseil

On a demandé aux participants au sondage d'indiquer dans quelle mesure leur conseil évaluait les besoins en formation potentiels pour le conseil même (question 10a). Tel que démontré ci-dessous, les réponses varient considérablement selon les participants au sondage :

- quinze pour cent (15 %) des répondants ont indiqué que leur conseil évaluait de tels besoins « de façon importante »;
- vingt-quatre pour cent (24 %) des répondants ont indiqué que leur conseil évaluait de tels besoins « modérément »;
- trente pour cent (30 %) des répondants ont indiqué que leur conseil évaluait de tels besoins « dans une certaine mesure »;
- plus de 25 % des répondants ont indiqué que leur conseil n'évaluait aucunement les besoins en formation actuels du conseil ou qu'il évaluait de tels besoins de façon minimale.

Dans le même ordre d'idées, les répondants ont répondu de façon très variée à la question de savoir dans quelle mesure leur conseil donnait « accès » à des occasions d'apprentissage et de perfectionnement afin de répondre aux besoins en formation identifiés (question 10b) :

- 19 % - de façon importante;
- 28 % - modérément;
- 30 % - dans une certaine mesure;
- 18 % - de façon minimale ou aucunement.

D'une façon plus générale, on a demandé aux participants d'indiquer si leur conseil actuel donnait ou non accès à des occasions d'apprentissage et de perfectionnement sur une base continue (question 11) :

- moins de 20 % des répondants ont dit « non »;
- soixante-huit pour cent (68 %) des répondants ont dit « oui »;
- les autres répondants ont répondu « Incertain ».

*Malgré les contraintes, les conseils offrent un apprentissage et un perfectionnement « juste-à-temps » à leurs membres.*

Parmi ceux ayant répondu « non », la très grande majorité étaient d'avis que le conseil devrait fournir activement des occasions de formation, d'apprentissage et de perfectionnement sur une base continue (question 11e). D'après le sondage de Deloitte/Gowling effectué en 2002 auprès de 100 conseils d'organismes (du grand secteur public), seulement 30 % offraient une formation continue à leurs membres.

Les répondants ayant indiqué qu'il existait un accès à des occasions d'apprentissage sur une base continue ont précisé que les programmes d'apprentissage et de perfectionnement étaient le plus couramment offerts (question 11a) annuellement (32 %) ou « au besoin » (34 %).

Il existe une nette préférence pour l'apprentissage en direct et interactif, les séminaires et les ateliers étant les moyens d'apprentissage les plus fréquemment identifiés (question 11b). Fait important à souligner pour la conception d'une stratégie d'apprentissage à long terme, l'auto-apprentissage électronique s'est avéré très impopulaire en ce qui a trait aux préférences d'apprentissage.

En ce qui concerne l'apprentissage et le perfectionnement des membres du conseil, moins d'un tiers des répondants ont indiqué qu'ils étaient au courant d'un inventaire d'outils d'apprentissage et de perfectionnement destinés au renforcement des capacités du conseil (question 11c).

Les résultats du sondage donnent à penser que l'expertise actuelle au sein des conseils des collèges est extrêmement élevée (selon l'auto-évaluation). Toutefois, lors des groupes de discussion, les participants ont promptement fourni une liste des sujets et questions qui nécessitent un appui dans le contexte de l'apprentissage et du perfectionnement continus. Voici, dans aucun ordre particulier, certains sujets communs qui ont été soulevés dans le cadre des groupes de discussion :

- les pratiques de reddition de comptes et la gestion des risques;
- le rôle de « mon » collège et les complexités du système des collèges dans son ensemble;
- la responsabilité du conseil;
- le code de conduite;
- la culture du conseil;
- le financement.

### Résultats et conclusions

Bien que le sondage et les groupes de discussion révèlent un engagement solide envers l'apprentissage continu de la part des membres des conseils des collèges, l'engagement est assorti de mises en garde pratiques. Comme toujours, il existe des contraintes de temps et d'argent qui, comme dans le cas des organismes, constituent les principaux obstacles à l'élaboration et la mise en œuvre de l'apprentissage continu et à la participation à celui-ci.

Toutefois, d'après les résultats du sondage, les membres des conseils et les cadres supérieurs ont indiqué que le niveau d'expertise actuel était très élevé dans l'ensemble des conseils, bien qu'il existe un certain écart entre les membres recrutés à l'interne et ceux recrutés à l'extérieur. Malgré l'excellente auto-évaluation, les conseils doivent être conscients de l'environnement de plus en plus complexe, être aptes à y réagir et s'assurer de la gestion proactive de l'apprentissage et de la formation. Tel que souligné dans la section sur les meilleures pratiques, le secteur public procède activement au renouvellement de la gouvernance. Des études récentes portant sur les sociétés d'État fédérales et le secteur hospitalier de l'Ontario le démontrent.

*Le sondage et les groupes de discussion annoncent de « bonnes nouvelles ». Étant donné que les résultats sont fondés sur une auto-évaluation, il faut accueillir les bonnes nouvelles avec une certaine prudence.*

Étant donné que la présente étude a été conçue pour donner un aperçu général du secteur des collèges, il faut effectuer une évaluation propre à chaque institution pour s'assurer d'obtenir de bonnes pratiques de gouvernance et de bons résultats connexes. L'importance du renforcement de la gouvernance et de la reddition de comptes dans le secteur de l'éducation postsecondaire a récemment été soulignée dans un rapport sur le système d'éducation postsecondaire de l'Ontario intitulé « L'Ontario : chef de file en éducation ». Bien qu'il ne traite pas expressément de la question des pratiques de gouvernance du conseil, le rapport souligne constamment que les collèges et universités de l'Ontario doivent améliorer la reddition de comptes, la mesure du rendement et les résultats. Étant donné l'appel à un meilleur financement et à un meilleur équilibre entre l'intégration et la spécialisation du système, la nécessité d'une amélioration continue des pratiques fondamentales de gouvernance et de reddition de comptes n'a jamais été aussi opportune. Les collèges seront de plus en plus assujettis à des normes plus élevées et doivent être en mesure de satisfaire aux critères de divulgation publique et de transparence en ce qui concerne non seulement les résultats opérationnels, mais aussi les cadres de gouvernance et de reddition de comptes servant à planifier, gérer et surveiller ces résultats.

### 3. Meilleures pratiques externes de gouvernance

#### Introduction

La présente section du rapport offre un aperçu de certaines « meilleures pratiques » généralement reconnues en matière de gouvernance des conseils, sous réserve de la mise en garde souvent citée, « un modèle unique ne convient pas à tous ». Alors que le secteur public élargi procède activement au renouvellement de la gouvernance, les récentes pressions boursières ont forcé le secteur privé à rechercher agressivement une gouvernance améliorée afin de restaurer la confiance perdue des actionnaires. Ainsi, bon nombre de pratiques examinées dans le présent rapport sont tirées du secteur privé, notamment des organisations cotées en bourse. Toutefois, exception faite des pratiques de rémunération à caractère participatif et des exigences en matière de divulgation et de rapport dictées par la bourse, la documentation limitée sur le renouvellement de la gouvernance dans le secteur public ne présente guère de différence entre le secteur public et le secteur privé en ce qui concerne les normes de bonne gouvernance.

Outre les diverses « meilleures pratiques » soulignées ci-dessous par rapport à certaines pratiques de gouvernance (le recrutement, la gestion des risques, la structure du conseil, l'évaluation du conseil, etc.), un nombre d'initiatives importantes du secteur public canadien méritent d'être mentionnées : l'examen de la gouvernance des sociétés d'État effectué par le Conseil du Trésor, le Board Resourcing and Development Office de la Colombie-Britannique et l'examen récemment terminé de la gouvernance des hôpitaux entrepris par l'Association des hôpitaux de l'Ontario (AHO) et le ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario (MSSLD).

Après un aperçu de chacun des examens précités, le rapport présente le modèle de gouvernance efficace élaboré par Deloitte pour les organismes sans but lucratif. Le modèle sert à présenter le point de vue de Deloitte ainsi que d'autres meilleures pratiques. Veuillez voir l'annexe E pour une sélection des sources consultées : organisations (sites Web) et publications.

#### Initiative sur le renouvellement de la gouvernance des sociétés d'État fédérales

En 2004, à la lumière du rapport du vérificateur général sur les commandites, la publicité et la recherche sur l'opinion publique, le gouvernement fédéral a jugé opportun d'entreprendre un examen de la gouvernance et de la reddition de comptes au sein des sociétés d'État fédérales. Comme dans la discussion ci-dessous concernant les hôpitaux ontariens, lorsque le rapport traite du conseil d'administration, il reconnaît que, malgré l'introduction de plusieurs meilleures pratiques de gestion au sein des sociétés d'État, il faut admettre les faiblesses existantes et renforcer la gouvernance au moyen d'une série de mesures obligatoires, dont les suivantes :

- examiner le rôle des fonctionnaires qui agissent à titre d'administrateurs en vue de restreindre ou d'éliminer leur participation (assurer l'indépendance);
- maintenir, par voie législative, la pratique de séparer le rôle du président et celui du chef de la direction;
- nommer le chef de la direction à titre de seul représentant de la direction au conseil;



- transmettre à tous les nouveaux membres du conseil une « lettre d'orientation » énonçant explicitement les attentes du gouvernement;
- élaborer une charte pour définir clairement les rôles et responsabilités du conseil;
- établir, par l'entremise de l'École de la fonction publique du Canada, des programmes de formation et de perfectionnement professionnel concernant la gestion du secteur public et les sociétés d'État;
- procéder régulièrement à une évaluation de l'efficacité du conseil et de l'apport de chaque administrateur, l'évaluation devant constituer un outil d'autoperfectionnement – l'évaluation du conseil doit être communiquée par le président au ministre de tutelle;
- encourager les conseils à établir un comité de vérification constitué de trois personnes possédant des connaissances financières et chargé de surveiller l'intégrité des états financiers, les enquêtes et la gestion des risques;
- établir les critères de sélection des présidents et les profils des conseils, qui seront rendus publics par le gouvernement (comme le seront les critères de sélection du chef de la direction);
- élaborer un site Web central pour solliciter des candidatures aux postes d'administrateur et de président (la vérification des antécédents et des références est exigée);
- examiner la question de la rémunération des membres du conseil;
- examiner la responsabilité du conseil quant à la sélection du chef de la direction;
- améliorer le processus de nomination et augmenter à quatre ans la durée du mandat des membres du conseil.

Bien qu'elles ne soient pas aussi complètes, des meilleures pratiques et des recommandations en vue d'une réforme concernant la nomination des gouverneurs en conseil ont récemment été publiées par le Forum des politiques publiques. Le rapport du Forum, qui reconnaît qu'une partie importante du travail du gouvernement fédéral est déléguée à des organismes, des conseils et des commissions, propose les réformes clés suivantes dans le domaine de la gouvernance des conseils :

- inciter les conseils à déterminer les habiletés et compétences que doivent posséder les conseils actuels et futurs;
- assurer la diversité du conseil pour veiller à ce qu'il rende des comptes et élargir les points de vue et connaissances (les compétences et habiletés doivent toutefois constituer le principal critère de sélection);
- offrir une formation continue aux membres du conseil et les orienter au sein du conseil;
- procéder régulièrement à une évaluation de l'efficacité du conseil et procéder à l'évaluation de chaque membre du conseil.

Plus récemment (février 2005), le bureau du vérificateur général du Canada a présenté un rapport sur les progrès effectués à l'égard de la gouvernance des sociétés d'État, en indiquant que les progrès réalisés depuis la publication de son rapport de 2004 n'étaient « pas satisfaisants ». Il a ainsi souligné le défi constant que pose l'amélioration de la gouvernance ainsi que sa complexité.

### **Le Board Resourcing and Development Office (BRDO) de la Colombie-Britannique**

En 2001, le gouvernement de la Colombie-Britannique a créé le BRDO afin que celui-ci gère les nominations au sein des 400 conseils de la province, en mettant l'accent sur ce qui suit :

- aider les conseils à déterminer la taille et la composition du conseil ainsi que les habiletés et l'expérience que doivent posséder les membres du conseil;
- identifier et recruter des personnes qualifiées;
- favoriser et appuyer le rendement efficace du conseil grâce à une formation et un soutien en matière de gouvernance.

Le BRDO a créé un site Web pour soutenir la diffusion de l'information et le processus de demande pour devenir membre d'un conseil. Le BRDO offre aussi un rapport complet sur les « meilleures pratiques » concernant la gouvernance du secteur public. Quelques-unes des principales observations du rapport sont résumées ci-dessous.

#### **Processus de sélection du conseil**

- Il faut une combinaison d'attributs personnels (par ex., esprit d'équipe, intégrité, communications) et d'expertise technique (par ex., finances, secteur, ressources humaines) pour devenir membre du conseil – élaboration d'une matrice de compétences qui oriente la sélection et qui est révisée et mise à jour au besoin.
- Les membres doivent être indépendants (de la direction du conseil) et n'avoir aucun intérêt important.
- Le gouvernement a la prérogative de sélectionner et d'approuver les membres du conseil (en collaboration avec le conseil, par l'entremise du comité de gouvernance).
- La sélection est fondée sur la nécessité d'un ensemble de compétences défini.
- Il faut un processus à long terme pour renouveler la participation au conseil.

#### **Responsabilités du conseil**

En général, le conseil a pour rôle de favoriser la réussite de l'organisation à court terme et à long terme au moyen d'une charte écrite bien définie. Il a également les responsabilités suivantes :

- la surveillance des activités de l'organisation;
- la supervision de la direction (par l'entremise du chef de la direction);
- l'établissement des normes de conduite de l'organisation;
- des responsabilités clés en matière de leadership, notamment la rémunération et la relève du chef de la direction; la planification stratégique; l'approbation des budgets d'immobilisations et de fonctionnement; l'intégrité des états financiers et des contrôles internes; la détermination et l'atténuation des risques; la surveillance du rendement; la stratégie de communication; la gouvernance et la relève du conseil; les codes de conduite/sur les conflits d'intérêts.

### **Comités**

La structure d'un comité dépend de la culture unique, de l'environnement opérationnel et des exigences de l'organisation. Parmi les comités clés, on compte les comités des finances, de gouvernance, des ressources humaines et de vérification. Tous les comités ont un mandat et des processus d'établissement de rapports clairement définis.

### **Président du conseil**

Le président du conseil assume les responsabilités suivantes (meilleures pratiques – définies dans une « description de travail ») :

- la gestion du conseil;
- le rendement et les évaluations efficaces du conseil;
- la gestion des conflits d'intérêts;
- la création de relations de travail internes (chef de la direction) et externes (par ex., avec le ministère);
- le rôle de porte-parole du conseil.

Tout comme la majorité des administrateurs, le président du conseil ne devrait pas faire partie de la direction (indépendance).

### **Orientation et perfectionnement professionnel**

L'orientation (qui n'est pas définie comme étant obligatoire) devrait comprendre ce qui suit :

- la structure de gouvernance, la constitution, les règlements, le rôle du conseil, les profils des membres, les anciens procès-verbaux;
- la compréhension de l'organisation, des activités, du milieu de travail (produits/services; intervenants; principaux éléments d'actif et de passif; structure; stratégie de gestion des risques; indicateurs de rendement clés; milieu de la réglementation; divulgation);
- la création d'un lien avec le personnel clé et d'autres administrateurs.

Comme c'est souvent le cas, alors que le BRDO de la Colombie-Britannique propose un perfectionnement professionnel continu, il reste muet au sujet du contenu et de l'approche à adopter. Toutefois, le rapport souligne que le perfectionnement professionnel des administrateurs devrait être financé par l'organisation et contrôlé par le biais du comité de gouvernance/nomination. La formation est habituellement offerte selon la méthode « juste-à-temps » ou pendant la journée de réflexion du conseil.

### Évaluation du conseil

Comme le souligne souvent la documentation sur les « meilleures pratiques » de gouvernance, il n'existe aucune « meilleure » pratique d'évaluation du conseil, bien qu'il soit préférable que l'évaluation soit aussi générale que possible et englobe l'ensemble du conseil, les comités, le président et les membres. La pratique la plus courante est une combinaison d'auto-évaluation et d'examen par les pairs au moyen d'un questionnaire formel et de normes définies. Lorsque les coûts importent peu, il est souhaitable de recourir à une tierce partie pour les entrevues. Parmi les sujets importants que doit aborder l'évaluation, on compte notamment :

- l'exécution efficace des responsabilités;
- la suffisance du processus et de la prise de décisions (information, structure du comité, composition du conseil, temps de discussion, etc.);
- l'efficacité du comité (culture, participation, communication);
- les compétences et l'expertise de l'administrateur;
- la préparation et la participation de l'administrateur (transparence);
- le registre des présences;
- les normes éthiques.

Le défi principal que pose l'évaluation du conseil n'est pas la création de l'outil et du processus permettant de procéder à l'évaluation. Le défi principal consiste plutôt à savoir comment se servir des résultats (et comment et avec qui les partager). Dans l'hypothèse la plus optimiste, les faiblesses du conseil sont identifiées et une stratégie d'apprentissage est élaborée pour les aborder, les évaluer et les corriger.

### Examen de la gouvernance du secteur hospitalier de l'Ontario

En 2004, avec l'appui du ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario, l'Association des hôpitaux de l'Ontario a publié un document de travail sur le renouvellement de la gouvernance dans le secteur hospitalier (*Hospital Governance and Accountability in Ontario*, Maureen Quigley et Graham Scott). Bien que le document de travail souligne certaines initiatives de renouvellement et d'examen de la gouvernance propres aux institutions, ainsi que les normes d'agrément en matière de gouvernance établies par le Conseil canadien d'agrément des services de santé (CCASS), il conclut que la gouvernance dans l'ensemble des hôpitaux ontariens n'est pas efficace. Au moment de tracer les grandes lignes d'un cadre stratégique de gouvernance relevant des meilleures pratiques, les auteurs énumèrent les attributs clés suivants :

- les principes de gouvernance et de reddition de comptes du conseil;
- les rôles et les responsabilités du conseil d'administration;
- les rôles et les responsabilités de chaque administrateur;
- les critères de sélection – compétences partagées et ensembles de compétences uniques;
- la taille et la composition du conseil;
- des mandats pour faciliter la relève et le renouvellement;
- une affiliation collective qui offre la possibilité raisonnable d'un engagement communautaire.

Fait intéressant dans le contexte du présent rapport, Quigley et Scott soulignent que dans l'ensemble du secteur hospitalier en Ontario, il n'existe aucune approche commune ni aucun contenu commun pour l'orientation du conseil ou la formation continue. Tel que souligné ci-dessus, le rapport indique que les meilleures pratiques consistent en une orientation officielle mettant l'accent sur les responsabilités du secteur, de l'organisme et du conseil, la formation continue étant pour sa part constituée d'une combinaison de possibilités de formation externes et d'apprentissage juste-à-temps offert pendant les réunions ordinaires du conseil. Quigley et Scott soulignent aussi qu'il n'existe aucune approche de recrutement uniforme (l'approche peut être improvisée ou alors très structurée et fondée sur une matrice de compétences) ni aucune évaluation du rendement uniforme (quant à la portée et la fréquence). Comme c'est souvent le cas, d'autres priorités et pressions relèguent les processus liés au renforcement des capacités du conseil (recrutement, orientation, évaluation et formation) au bas de la liste des priorités.

Les auteurs proposent deux principes fondamentaux pour le renouvellement en cours de la gouvernance du secteur hospitalier :

- l'établissement de modèles compréhensibles et d'utilisation facile pour aider et orienter chaque hôpital dans le cadre du renouvellement de ses politiques, pratiques et règlements en matière de gouvernance;
- un processus complet, systématique et facilité pour inciter les administrateurs à débattre activement des principes fondamentaux de gouvernance et pour assurer leur prise en charge des politiques et pratiques de gouvernance renouvelée et leur engagement envers celles-ci.

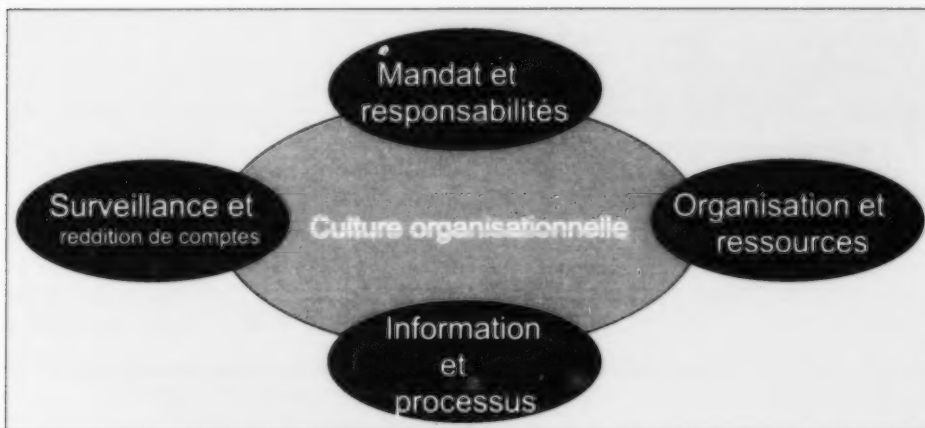
#### **Deloitte – L'efficacité du conseil d'administration d'un OSBL**

Pour répondre à la nécessité d'améliorer les pratiques, les structures, la culture et, plus important encore, les résultats en matière de gouvernance, Deloitte a publié en 2004 la deuxième édition du document intitulé *L'efficacité du conseil d'administration d'un OSBL*. En s'appuyant sur les nouvelles meilleures pratiques et celles qui existent déjà, le document présente un cadre de cinq parties visant la gouvernance efficace du conseil. Le présent rapport emprunte ce cadre pour présenter les meilleures pratiques de gouvernance.

Tant dans nos recherches que dans les travaux que nous effectuons pour des clients, nous avons constaté l'une des tendances les plus importantes se rapportant aux pratiques de gouvernance des OSBL : l'adoption de normes de gouvernance plus élevées au sein des organismes sans but lucratif, empruntées de grandes sociétés complexes du secteur privé (notamment celles cotées en bourse). Bien que les sociétés non cotées en bourse (par ex., non cotées à la Bourse de Toronto) aient plus de latitude pour concevoir et mettre en œuvre des pratiques de gouvernance, les organismes (des secteurs public et privé) s'inspirent de plus en plus des normes élevées qui s'appliquent aux conseils des sociétés cotées en bourse, par exemple dans le contexte de la loi Sarbanes-Oxley (surtout aux États-Unis, mais aussi au Canada). Bien que les membres des conseils du secteur public soient tout aussi responsables du rendement de l'organisme que leurs homologues du secteur privé, la mesure du succès est manifestement plus complexe dans le secteur public. Alors que le secteur privé peut se fonder sur des mesures financières (création d'une valeur pour l'actionnaire), les organismes du secteur public doivent s'appuyer sur les résultats financiers au regard d'objectifs mesurés moins tangibles, tels que la contribution au bien public.

Le modèle de gouvernance des OSBL élaboré par Deloitte est un simple cadre composé de cinq parties (voir le tableau 4 ci-dessous) intégrant le mandat et les responsabilités, la surveillance et la reddition de comptes, l'information et les processus, ainsi que l'organisation et les ressources du conseil à sa culture opérationnelle. Chacun de ces éléments est décrit ci-dessous de façon plus détaillée.

Tableau 4 : Cadre de gouvernance des OSBL



### Mandat et responsabilités du conseil

#### Mandat

*Les conseils doivent s'entendre sur une compréhension commune de la vision, du mandat et des responsabilités et s'assurer qu'elle est respectée.*

Les conseils doivent officiellement formuler une compréhension commune de la vision, du mandat et des responsabilités, s'entendre sur celle-ci et s'assurer qu'elle est respectée. Ainsi, tous les intervenants au sein du cadre de gouvernance élargi (membres du conseil, personnel organisationnel, intervenants externes [collectivité, élèves, milieu des affaires, gouvernement, etc.]) pourront fonctionner au sein d'un cadre commun, avec des attentes, des buts et des résultats visés partagés. L'énoncé de mandat du conseil fournit non seulement l'élément critique des activités, mais aussi une base pour effectuer une évaluation continue du rendement. Les énoncés de mandat des conseils deviennent de plus en plus un élément important des stratégies de recrutement du conseil et garantissent que les candidats éventuels comprennent et soutiennent le rôle du conseil et les attentes connexes liées au statut de membre.

Les énoncés de mandat relevant des meilleures pratiques comprennent des commentaires sur les sujets suivants :

- les responsabilités;
- la composition du conseil;
- les lignes directrices et pratiques relatives au recrutement et à la composition du conseil;
- les processus opérationnels;
- l'évaluation.

Le mandat du conseil devrait non seulement être publié et rapidement consultable, mais aussi être examiné périodiquement afin de demeurer pertinent et efficace.



*Avec des rôles et des responsabilités clairement définis, les membres du conseil qui sont efficaces peuvent conserver un scepticisme constructif.*

*Il est de plus en plus difficile de trouver et de recruter des administrateurs talentueux et expérimentés.*

*La documentation et l'évaluation des besoins en matière de main-d'œuvre sont essentielles à l'efficacité du recrutement et du conseil.*

### **Responsabilités du conseil**

Qu'ils soient publics ou privés, tous les conseils ont une gamme de responsabilités prévues par la loi et par règlement. En général, les activités clés suivantes sont considérées essentielles au rôle d'intendance fondamental du conseil :

- la planification stratégique – approbation et surveillance;
- la détermination et la gestion des risques;
- la rémunération, l'efficacité et la relève de la direction (ne visent habituellement que le chef de la direction et peut-être quelques autres membres importants, tels que le directeur financier);
- les communications avec les intervenants;
- les contrôles internes et les systèmes d'information de gestion, ainsi que la capacité de donner aux intervenants des garanties au sujet de l'intégrité du rendement financier et de l'information financière.

Il est essentiel de définir clairement la portée et la nature des responsabilités du conseil en fonction des dimensions énoncées ci-haut. Il faut aussi établir un processus visant à évaluer l'efficacité du conseil.

La question la plus complexe concernant les responsabilités du conseil est sans doute celle du partage approprié des responsabilités entre le conseil, d'une part, et le chef de la direction et l'équipe de direction, d'autre part. À n'en pas douter, le défaut de préciser un tel partage donne souvent lieu à un conseil dysfonctionnel ou inefficace. Il est essentiel de partager clairement les responsabilités pour créer une culture où le chef de la direction est ouvert et réceptif aux contestations et où le conseil peut conserver un scepticisme constructif.

### **Organisation et ressources**

La composition et la structure du conseil sont les éléments essentiels de la réussite et comprennent des facteurs tels que l'indépendance, le nombre de membres, les titres et qualités des membres et la structure des comités.

### **Attributs/titres et qualités des administrateurs**

Le défi auquel les organismes sont confrontés ne consiste pas à élaborer une liste des attributs souhaitables d'un administrateur, mais à évaluer les candidats par rapport à ces attributs. En règle générale, le curriculum vitae et l'entrevue du candidat indiqueront si celui-ci peut apporter de tels attributs au conseil. Lorsque le temps et les ressources le permettent, il est utile de procéder à une vérification des références. En général, parmi les attributs et les titres et qualités de « meilleure pratique », on compte ceux qui suivent :

- l'intégrité;
- la reddition de comptes;
- le jugement;
- les connaissances financières;
- la maturité et la confiance (travail en équipe, communications);
- des résultats éprouvés;
- des connaissances propres au secteur;
- des réseaux/rerelations;
- d'autres connaissances (droit, ressources humaines, planification stratégique, levée de fonds, marketing, etc.).

Grâce aux meilleures pratiques, les titres et qualités des administrateurs et présidents sont documentés et constituent un élément important du processus d'évaluation du rendement.

### Taille du conseil et composition du comité

Bien qu'il n'y ait pas de chiffre magique, les conseils de moins de cinq à sept membres et de plus de 16 à 18 membres sont généralement considérés comme étant en marge des meilleures pratiques. Un conseil de plus de 18 membres peut souffrir d'un manque de dialogue, d'un processus décisionnel bloqué et de l'absence d'un sentiment de contribution. Un conseil de moins de sept membres peut ne pas posséder les compétences et la diversité nécessaires et peut se sentir débordé par les responsabilités des membres. Toutefois, les compétences et l'apport des membres l'emporteront toujours sur les considérations liées à la taille.

Au cours des dernières années, on a constaté la réduction (plutôt que l'augmentation) du nombre de comités du conseil et une attention particulière portée aux comités qui sont fondamentalement axés sur les priorités stratégiques et à risque élevé du conseil (vérification, risques et rémunération). Les comités qui mettent l'accent sur la nomination et la gouvernance deviennent de plus en plus essentiels. La décision de compléter les comités par des membres ne faisant pas partie du conseil est aussi considérée comme un moyen efficace d'élargir la portée des contributions au processus décisionnel sans accroître la taille du conseil et le caractère formel du processus décisionnel (les membres des comités ne faisant pas partie du conseil forment aussi un riche bassin de recrutement).

Étant donné l'importance du comité de vérification et du comité de gouvernance/nomination, chacun d'eux fait l'objet de commentaires ci-dessous.

### Comité de vérification

- doit compter au moins trois membres indépendants;
- a démontré des connaissances financières (notamment une expérience professionnelle reconnue au sein du comité) et comprend l'environnement de contrôle interne et la gestion des risques;
- devrait se réunir périodiquement, faute de personnel organisationnel;
- soit est entièrement responsable de la relation de vérification (par ex., embauche/cessation d'emploi), soit fournit une recommandation;
- doit examiner et approuver les travaux supplémentaires qui ne font pas partie de la vérification effectuée par le cabinet de vérificateurs.

### Comités de nomination/gouvernance

Chaque conseil devrait avoir un comité de nomination ou de gouvernance indépendant pour garantir un processus efficace de recrutement, de mise en candidature, de nomination et d'orientation des nouveaux administrateurs. Ceux-ci pourraient ainsi établir les normes et s'assurer que des compétences, habiletés et titres et qualités adéquats sont maintenus dans l'ensemble du conseil, en plus de façonner la gouvernance pour l'organisme. Les recherches indiquent qu'il sera de plus en plus difficile de trouver des professionnels chevronnés capables de combler des postes d'administrateurs, ce qui n'est pas sans rappeler le défi démographique auquel est confronté le marché du travail dans son ensemble. Ainsi, l'amélioration des pratiques de recrutement est considérée comme une importante stratégie d'atténuation des risques. En règle générale, l'approche privilégiée quant à l'identification des candidats commence par une vision à long terme des défis et risques de l'organisme et une évaluation des compétences de leadership et techniques nécessaires au rôle d'intendance.

*Les conseils de plus petite taille sont souvent plus homogènes et efficaces que les plus grands conseils.*

*Rien ne peut remplacer les connaissances et l'expertise financières.*

*Compte tenu des initiatives de « renouvellement de la gouvernance », les comités de gouvernance sont essentiels.*



De plus, les comités de nomination/gouvernance peuvent être responsables de ce qui suit :

- l'énoncé des principes/politiques en matière de gouvernance;
- la taille et la composition du conseil;
- la durée maximale des mandats;
- les restrictions applicables aux activités externes des administrateurs (par ex., limiter leur participation aux conseils d'autres organismes a) pour des motifs de conflit d'intérêts ou b) pour qu'ils respectent leurs engagements de temps);
- la détermination des présences obligatoires;
- la surveillance de la « capacité de siéger » de l'administrateur (santé, conflit d'intérêts, etc.);
- l'assignation et la rotation du comité;
- un processus efficace de planification de la relève;
- l'évaluation du rendement et la formation continue.

#### Indépendance du conseil

Les conseils composés d'une majorité d'administrateurs non liés ou « indépendants » sont désormais la norme reconnue. Le document du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario intitulé *Une bonne gouvernance, c'est rentable* (2005) prévoit ce qui suit : « Par « administrateur non lié », nous entendons que l'administrateur est indépendant vis-à-vis de la direction et sans participation ni relations d'affaires susceptibles d'entraver sérieusement sa capacité à agir dans l'intérêt véritable de l'entreprise, sauf celles découlant de son statut d'actionnaire ». Bien que les membres d'un conseil ne soient pas tous tenus d'être indépendants, les membres des comités clés (de vérification, de nomination et de rémunération) devraient l'être.

De plus en plus, les conseils adoptent des protocoles pour restreindre le nombre (et le type) de conseils auxquels les membres (surtout les présidents) peuvent siéger. Puisque les membres font face à une demande accrue de véritable « valeur ajoutée », la restriction du nombre de conseils auxquels un membre peut siéger devient un mécanisme important visant à garantir la concentration (en limitant les « distractions »). En outre, alors que les sociétés élargissent de plus en plus leurs intérêts (secteurs multiples), elles font de plus en plus d'efforts pour s'assurer de la gestion des conflits d'intérêts externes.

#### Orientation et formation continue du conseil

L'orientation obligatoire est une meilleure pratique qui constitue un point de référence, tout comme l'engagement envers une formation continue planifiée (évaluée). Toutefois, bien que cette norme ait été établie, planifiée et gérée, la formation continue des administrateurs demeure une pratique en évolution et la stratégie d'apprentissage et de formation « juste-à-temps » demeure la force dominante, complétée le plus efficacement par les journées de réflexion du conseil.

*Les exigences d'« indépendance » imposent des exigences uniques aux conseils « représentatifs ».*

## Information et processus

### Information accessible au conseil

Il est difficile d'obtenir un équilibre entre la surabondance d'information et l'insuffisance d'information. Toutefois, la plupart des plaintes donnent à penser que la prise de décisions au sein du conseil souffre d'une insuffisance d'information, ou de la piètre qualité de l'information, plutôt que d'une surabondance d'information. Pour s'assurer que la bonne information est disponible au bon moment, il faudrait élaborer un plan d'information comprenant l'identification des membres de l'équipe de direction et des membres du conseil ayant une obligation de rendre compte. L'évaluation de l'actualité et de la qualité de l'information devrait faire partie du processus annuel d'évaluation du conseil.

### Réunions du conseil

Les aspects pratiques des réunions du conseil (ordre du jour, information, présentation, discussion, temps de décision, etc.) sont essentiels à une gouvernance efficace. Le manque de temps est l'un des défis le plus souvent signalés par les membres des conseils (non seulement le temps de préparation, mais aussi le temps de discussion et d'examen).

Il est tout aussi important d'établir un compte rendu de la réunion que d'assurer la conservation de la mémoire collective et à long terme du conseil et le soutien de la transparence et de la reddition de comptes.

### Processus clé – gestion des risques

La planification stratégique est depuis longtemps reconnue comme une responsabilité de base du conseil. Toutefois, la façon dont la planification stratégique se traduit par des pratiques opérationnelles varie considérablement d'un conseil à l'autre, tout comme les résultats du processus. Compte tenu du contexte opérationnel des dernières années, les pratiques reconnues de gestion des risques sont en voie de devenir un élément de plus en plus important de la planification stratégique et des responsabilités globales du conseil. La planification stratégique s'est traditionnellement fondée sur une analyse « FFPM » (forces, faiblesses, possibilités et menaces), mais elle se traduit souvent par un plan d'activités plutôt que par un plan stratégique à long terme axé sur les risques.

Comme dans le cas de la planification stratégique, de multiples approches s'appliquent à la gestion des risques. En 2003, le Conference Board du Canada a publié le document intitulé *Corporate Governance and Risk Management – the Integrated Tool* (disponible en ligne à [www.conferenceboard.ca](http://www.conferenceboard.ca)). L'outil dont il est question dans le document se penche de façon très détaillée sur les aspects de base suivants :

- le leadership et l'intendance;
- l'autonomisation et la reddition de comptes;
- le service et l'équité (à l'interne et à l'externe);
- la réussite et la mesure;
- la communication et la transparence;
- l'apprentissage continu et la croissance soutenue.

Les processus clés suivants sont ensuite entrepris à l'égard de chacun des aspects de base énumérés ci-haut :

- identification des risques;
- évaluation;
- mesure;
- réaction;
- établissement de rapports;
- surveillance.

#### **Processus clé – évaluation du rendement des cadres**

La sélection, l'évaluation et la rémunération du chef de la direction/président sont considérées comme l'une des responsabilités les plus critiques d'un conseil. Dans le cadre des modèles axés sur les « meilleures pratiques », un comité du conseil procède à l'évaluation du chef de la direction en se servant d'un outil d'évaluation du rendement bien défini. La portée et l'étendue du processus peuvent varier, mais celui-ci peut comprendre une forme d'examen tous azimuts et une évaluation des buts qualitatifs (habituellement financiers) et quantitatifs (leadership, communications, etc.). En général, la documentation sur la gouvernance donne à penser qu'il s'agit là d'un domaine dans lequel les conseils ne s'acquittent pas du mieux possible de leurs fonctions (voir, par exemple, *Beyond Compliance*).

#### **Surveillance et reddition de comptes**

##### **Auto-évaluation du conseil**

Le processus et les outils devraient être clairement définis, tout comme la reddition de comptes et la surveillance relatives à la gestion du processus, l'examen des résultats et l'établissement d'un plan d'action. La question de savoir s'il faut procéder à l'auto-évaluation du conseil au niveau des membres, des comités ou du conseil (séparément ou en combinaison) dépend de la culture et de la structure du conseil. L'auto-évaluation peut comprendre une combinaison d'entrevues, de sondages et d'évaluations de groupe, lesquels peuvent tous être effectués au moyen des ressources internes ou à l'aide de conseillers externes.

Les processus d'évaluation du rendement mettent l'accent sur l'amélioration du rendement du conseil et, comme toutes les évaluations du rendement, exigent une certaine confidentialité. Cependant, les meilleures pratiques donnent à penser qu'une forme de divulgation est nécessaire pour s'assurer que les évaluations sont non seulement effectuées mais aussi prises en considération et que les améliorations peuvent être suivies et gérées.

Bien qu'il existe plusieurs formulaires et outils un peu partout, l'un des outils les plus complets est disponible en ligne auprès de la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (CCBG) ([www.ccbg.ca](http://www.ccbg.ca)) - l'outil visant les sociétés du secteur privé, il ne s'appliquera pas dans son intégralité aux organismes du secteur public). Le document prévoit à la fois des « normes minimales » et des « meilleures pratiques » relativement à certains aspects clés de la gouvernance. En janvier 2005, la CCBG a publié une série de lignes directrices visant la création de conseils de haut rendement et portant sur ce qui suit :

- les compétences/habilités/attributs des administrateurs;
- l'évaluation de l'indépendance;
- des rôles et responsabilités clairement définis;
- l'amélioration continue du conseil (qui comprend l'évaluation du rendement du conseil);
- la planification de la relève;
- la surveillance des dirigeants et la planification stratégique;
- la rémunération des dirigeants;
- l'établissement de rapports et la divulgation.

L'annexe trois du rapport de la CCBG présente également un sondage sur l'efficacité du conseil (responsabilités, activités et efficacité du conseil), ainsi qu'un outil d'évaluation par les pairs.

Dans l'ouvrage intitulé *Getting the most from Board Evaluations*, Stuart Spencer a souligné qu'[TRADUCTION] « un modèle unique ne convient pas à tous » et qu'au moment d'élaborer un outil d'évaluation du conseil, le contexte et la culture étaient des facteurs importants à prendre en considération. Le processus d'évaluation devrait traiter notamment des aspects suivants :

- l'organisation du conseil;
- le processus du conseil (ordres du jour, réunions, règlements);
- les comités;
- les communications;
- les responsabilités.

### Culture organisationnelle

L'un des éléments les plus critiques de l'efficacité du conseil est sans aucun doute la culture opérationnelle du conseil : le degré de confiance et de transparence qui existe entre les membres ainsi qu'entre les membres et les dirigeants. Bien que l'on puisse simplement affirmer qu'il est possible de créer une culture opérationnelle solide et productive en s'assurant de choisir les personnes qui conviennent aux postes à combler au moyen d'un processus rigoureux de recrutement et de sélection, la réalité veut que tous les conseils soient aux prises avec certains comportements dysfonctionnels ou improductifs. D'un point de vue idéal, il faut s'assurer de mettre en place de solides pratiques opérationnelles pour gérer la dissidence, la prise de décisions et le règlement des différends. Un autre mécanisme important permettant de créer et de maintenir une culture positive consiste à s'assurer d'évaluer la culture lors de l'examen annuel du rendement (les gens se comportent mieux lorsqu'ils savent qu'il y a évaluation et divulgation).

## 4. Prochaines étapes

Le présent examen/la présente étude a pour but de fournir des suggestions et une orientation en vue de l'élaboration d'une stratégie à plus long terme visant à réaliser et appuyer le renforcement des capacités pour les pratiques de gouvernance et de reddition de comptes. Tel que souligné ci-dessus, bien que le sondage et les résultats des groupes de discussion annoncent de « bonnes nouvelles » quant à l'état actuel des choses, il faut prendre ce point de vue avec une certaine prudence, étant donné que les résultats sont fondés sur une auto-évaluation et que la portée de l'examen ne permettait pas l'analyse approfondie d'un collège en particulier et de la série de politiques, de pratiques et d'outils qui sont utilisés en matière de gouvernance des conseils.

Les pratiques de gouvernance du conseil au sein des collèges ne sont pas uniformes et il existe une grande divergence d'opinions quant à l'efficacité des divers processus et outils servant à soutenir la gouvernance et la reddition de comptes. Même si les conseils sont responsables de leur propre renforcement des capacités par le biais de l'apprentissage et du perfectionnement continus, il est d'une importance capitale que les conseils collaborent pour partager leur apprentissage et leurs points forts identifiés. Comme il a souvent été souligné au cours de l'étude, bien que les 24 collèges de l'Ontario partagent certains attributs, il n'est pas pratique d'adopter, à l'égard des pratiques de gouvernance, une solution « qui convient à tous », en raison de l'environnement unique de chaque collège (taille, complexité, langue, emplacement, etc.). Chaque collège doit procéder à une auto-évaluation afin d'identifier les points forts et les défis existants liés à l'efficacité de la gouvernance ainsi que la condition connexe nécessaire au processus de renouvellement de la gouvernance. La présente étude et le rapport démontrent qu'il faut se concentrer sur les domaines critiques et de haute priorité suivants :

- l'élaboration et la mise en œuvre d'un processus d'auto-évaluation de haute qualité;
- une orientation et un apprentissage continus qui tiennent compte des compétences, de l'expérience et de l'expertise variées des membres du conseil;
- une compréhension approfondie de la gestion des risques et la mise en œuvre d'outils et de processus rigoureux axés sur les risques pour gérer les domaines de base dans l'ensemble du collège;
- des communications améliorées entre chaque collège et le gouvernement, pour que les collèges puissent planifier et gérer efficacement leurs affaires et activités dans le contexte des priorités du gouvernement et élaborer des plans stratégiques utiles.

Chaque collège doit pouvoir évaluer son propre rendement et sa propre efficacité au moyen d'un cadre commun et d'une série de normes communes. L'élaboration d'un cadre de gestion des connaissances qui soutient la collecte et la diffusion des meilleures pratiques aidera chaque collège à accéder facilement aux outils et processus visant à appuyer l'amélioration continue de la gouvernance.

Deloitte est d'avis que les résultats de l'étude ainsi que le contexte global du renouvellement de la gouvernance dans les secteurs public et privé justifient que soit entreprise la phase II de la présente étude : la conception et la mise en œuvre d'un plan stratégique de renouvellement de la gouvernance pour les collèges. En premier lieu, il faudrait consulter les collèges pour obtenir leurs commentaires au sujet du présent rapport, afin de s'assurer que celui-ci représente avec exactitude l'état actuel des pratiques globales de gouvernance et de reddition de comptes.

# Annexe A : Membres du comité

## **Coprésidentes**

Janet Mason, sous-ministre adjointe, Division de l'éducation postsecondaire

Beverley Townsend, ancienne présidente, comité exécutif du conseil d'administration de l'ACAATO

## **ACAATO – Conseil d'administration**

Ron Persaud, Centennial College

Noella Milne, George Brown College

Guill Archambault, Collège Boréal

## **Personnel des collèges**

Doug Auld, Loyalist College

Dan Patterson, Niagara College

Vice-président aux finances et secrétaire du conseil - Scott Porter, Fanshawe College

## **Conseil de la rémunération et des nominations dans les collèges**

René Bouchard et Celia MacDonald

Shamira Madhany, directrice, Direction des collèges

## **Secrétariat**

Kathryn Wycliffe (MFCU)

Marika McKetton (MFCU)

John Shalagan (MFCU)

Jo Sorochinsky (Conseil de la rémunération et des nominations dans les collèges)

Bill Summers (ACAATO)



# Annexe B : Sondage

## Sondage sur la gouvernance des collèges et sur l'amélioration des capacités en matière de reddition de comptes

### Introduction

Bienvenue au sondage sur la gouvernance des collèges et sur l'amélioration des capacités en matière de reddition de comptes. Le présent sondage est distribué aux cadres supérieurs et aux membres des conseils des collèges de l'Ontario comme l'une des composantes de l'étude plus générale. Les données tirées du présent questionnaire serviront à élaborer une stratégie d'amélioration et de renforcement des capacités de gouvernance au sein des collèges ontariens.

Les questions du sondage sont regroupées en trois (3) sections principales :

Partie A – Profil du participant (4 questions)

Partie B – Rôles et responsabilités du conseil (3 questions)

Partie C – Apprentissage et perfectionnement du conseil (5 questions)

Vous aurez besoin de 30 minutes environ pour répondre au sondage. **Nous vous saurions gré de remplir le questionnaire et de nous le retourner au plus tard le 26 novembre 2004 à 17 h.** Nous prévoyons un taux de réponse avoisinant les 40 %. Les participants recevront des rappels et un suivi afin d'assurer un taux de réponse représentatif parmi les collèges, les régions, les langues et les profils.

### Déclaration de confidentialité

Deloitte & Touche s.r.l. (« Deloitte ») traitera confidentiellement toutes les réponses au présent sondage. Deloitte analysera ces réponses et les communiquera de façon globale uniquement à son client, le ministère des Finances de l'Ontario et le ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario, et à d'autres intéressés à la demande du ministère des Finances et du ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario, y compris, sans s'y restreindre, les collèges de l'Ontario (tous appelés collectivement les destinataires du rapport), et Deloitte ne communiquera aux destinataires du rapport aucune réponse particulière fournie par tel ou tel participant au sondage.

L'obligation de confidentialité de Deloitte peut être assujettie aux lois sur l'accès à l'information qui s'appliquent au secteur public et qui peuvent exiger la divulgation de renseignements au sujet du rapport et du sondage, conformément aux lois applicables sur l'accès à l'information. Deloitte prendra les mesures appropriées prévues par les lois applicables sur l'accès à l'information pour préserver la confidentialité des réponses au sondage.

Deloitte utilisera les renseignements personnels recueillis au sujet des participants au sondage uniquement pour préparer, à l'intention des destinataires du rapport, un rapport analysant globalement les résultats du sondage. Deloitte respectera le caractère confidentiel de ces renseignements personnels, les gardera en sécurité et s'assurera qu'ils ne seront divulgués à aucun tiers, y compris les destinataires du rapport, et ne s'en servira à aucune autre fin que celle qui est susmentionnée. Deloitte appliquera des normes commerciales raisonnables de sécurité technologique et opérationnelle pour protéger tous les renseignements fournis par les participants au sondage contre les risques de perte, de mauvaise utilisation, d'altération ou de destruction. Pour réaliser le sondage sur un site Web sécurisé, Deloitte utilisera un outil appelé « survey monkey ».

Si vous avez des questions au sujet du caractère privé et confidentiel du sondage, veuillez communiquer avec Daisy Thomas (par téléphone au 416-874-4373 ou par courriel à l'adresse suivante : [daisythomas@deloitte.ca](mailto:daisythomas@deloitte.ca)).

Si vous éprouvez des difficultés sur le plan technique ou si vous avez besoin d'aide pour répondre aux questions du sondage, veuillez communiquer avec un membre de l'équipe Deloitte : Daisy Thomas (par téléphone au 416 874-4373 ou par courriel à l'adresse suivante : [daisythomas@deloitte.ca](mailto:daisythomas@deloitte.ca)) ou Sandra Haydon (par téléphone au 416-643-8928 ou par courriel à l'adresse suivante : [shaydon@deloitte.ca](mailto:shaydon@deloitte.ca)).

## Directives

Veuillez lire les conseils qui suivent avant de commencer à répondre aux questions du sondage!

- Vous aurez besoin de 30 minutes environ pour répondre au sondage.
- Si vous éprouvez des difficultés sur le plan technique ou si vous avez besoin d'aide pour répondre aux questions du sondage, veuillez communiquer avec un membre de l'équipe Deloitte : Daisy Thomas (par téléphone au 416 874-4373 ou par courriel à l'adresse suivante : [daisythomas@deloitte.ca](mailto:daisythomas@deloitte.ca)) ou Sandra Haydon (par téléphone au 416-643-8928 ou par courriel à l'adresse suivante : [shaydon@deloitte.ca](mailto:shaydon@deloitte.ca)).
- Lorsque vous avez rempli le questionnaire, veuillez le renvoyer à l'équipe Deloitte à l'attention de Daisy Thomas, par télécopieur au 416 874-4300.

## Partie A – Profil du participant

Vous avez été invité(e) à participer au présent sondage en raison de votre participation actuelle ou récente au sein du conseil d'administration d'un collège. Veuillez répondre aux questions suivantes, qui portent sur ce rôle.

### 1 Veuillez répondre aux questions suivantes eu égard à votre rôle au sein du conseil d'administration d'un collège de l'Ontario :

#### a. Rôle :

- ☐ Membre actuel du conseil d'administration d'un collège
- ☐ Ancien membre du conseil d'administration d'un collège
- ☐ Cadre supérieur d'un collège ne siégeant pas au conseil du collège

#### b. Collège

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="radio"/> Algonquin College     | <input type="radio"/> Georgian College     | <input type="radio"/> St. Clair College            |
| <input type="radio"/> Canadore College      | <input type="radio"/> La Cité Collégiale   | <input type="radio"/> Sault College                |
| <input type="radio"/> Collège Boréal        | <input type="radio"/> Durham College       | <input type="radio"/> Mohawk College               |
| <input type="radio"/> Cambrian College      | <input type="radio"/> George Brown College | <input type="radio"/> Northern College             |
| <input type="radio"/> Centennial College    | <input type="radio"/> Humber College       | <input type="radio"/> St. Lawrence College         |
| <input type="radio"/> Conestoga College     | <input type="radio"/> Lambton College      | <input type="radio"/> Seneca College               |
| <input type="radio"/> Confederation College | <input type="radio"/> Loyalist College     | <input type="radio"/> Sheridan College             |
| <input type="radio"/> Fanshawe College      | <input type="radio"/> Niagara College      | <input type="radio"/> Sir Sandford Fleming College |

#### c. Années de service

- ☐ Moins d'une année
- ☐ Entre une et deux années
- ☐ Entre deux et trois années
- ☐ Plus de trois années

#### d. Groupe de nomination

- ☐ Interne
- ☐ Externe
- ☐ Sans objet

### 2 En moyenne, combien d'heures par mois consacrez-vous à des responsabilités se rapportant au conseil (en tenant compte des déplacements, des réunions, de la préparation, des examens, etc.) ?

- ☐ Moins de huit heures
- ☐ Entre neuf et 16 heures
- ☐ Entre 17 et 24 heures
- ☐ Entre 25 et 32 heures
- ☐ Plus de 32 heures

### 3 À combien de conseils, autre que celui de votre collègue, siégez-vous ou avez-vous siégé?

Nombre de conseils	Conseils du secteur public	Conseils du secteur privé
Aucun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un à trois	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quatre à six	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plus de six	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4 Compte tenu de vos antécédents et de votre expérience, veuillez attribuer une cote à votre niveau d'expertise actuel dans les domaines suivants dans la mesure où ils se rapportent à votre poste à titre de membre du conseil.

#### Définitions :

Au courant de : Je connais l'existence du concept.

Compréhension : Je connais les principes et les pratiques fondamentaux, mais je n'ai aucune expérience opérationnelle ou j'ai une expérience minimale.

Capacité de travail : J'ai eu des responsabilités en raison de ma participation à titre de membre d'une équipe relativement à ce domaine.

Expérience approfondie : J'ai dirigé des équipes, des projets, etc. relativement à ce domaine.

Expert(e) : Je suis reconnu(e) par mes pairs comme un(e) expert(e) dans ce domaine; je contribue à l'innovation et au leadership éclairé.

Domaine clé des responsabilités du conseil	Degré d'expertise : autoévaluation				
	Au courant de	Compréhension	Capacité de travail	Expérience approfondie	Expert(e)
a. Création d'une vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Planification stratégique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Gestion financière et de l'information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Gestion des risques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Gestion des ressources humaines (liée au président)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Communication et consultation avec les intervenants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Levée de fonds et philanthropie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. Création de partenariats communautaires et d'affaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k. Détermination et traitement des priorités du gouvernement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l. Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m. Surveillance des activités du collègue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n. Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o. Préparation et gestion des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p. Amélioration constante de la qualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Partie B – Rôles et responsabilités du conseil

La présente partie du sondage comprend diverses sections portant sur les rôles et les responsabilités du conseil. La présente section n'a pas pour but d'évaluer l'efficacité ou le rendement du conseil ni la mesure dans laquelle il remplit son mandat. Elle vise plutôt à cerner les défis et les besoins en matière d'apprentissage potentiels auxquels fait face le conseil.

### 5 Pour chacun des domaines clés des responsabilités du conseil ci-dessous, veuillez indiquer s'il existe ou non un processus établi par le conseil pour gérer le domaine en question.

Domaine clé des responsabilités du conseil	Existence d'un processus établi par le conseil pour gérer le domaine clé des responsabilités			
	Oui	Dans une certaine mesure	Non	Incertain
a. Création d'une vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Planification stratégique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Gestion financière et de l'information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Gestion des risques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Gestion des ressources humaines (liée au président)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Communication et consultation avec les intervenants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Levée de fonds et philanthropie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. Création de partenariats communautaires et d'affaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k. Détermination et traitement des priorités du gouvernement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l. Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m. Surveillance des activités du collège	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n. Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o. Préparation et gestion des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p. Amélioration constante de la qualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 6 Pour chacun des domaines clés des responsabilités du conseil ci-dessous, veuillez évaluer dans quelle mesure le conseil est assujéti à des restrictions dans l'exercice de ses responsabilités eu égard au domaine en question.

Domaine clé des responsabilités du conseil	Mesure dans laquelle le conseil est assujéti à des contraintes					
	Importante	Modérée	Limitée	Minime	Aucune	Incertain
a. Création d'une vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Planification stratégique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Gestion financière et de l'information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Gestion des risques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Gestion des ressources humaines (liée au président)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Communication et consultation avec les intervenants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Levée de fonds et philanthropie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. Création de partenariats communautaires et d'affaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k. Détermination et traitement des priorités du gouvernement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l. Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m. Surveillance des activités du collège	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n. Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o. Préparation et gestion des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p. Amélioration constante de la qualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



- q. Veuillez aussi indiquer le facteur primaire à l'origine des contraintes imposées au conseil dans chacun des domaines suivants.

Domaine clé des responsabilités du conseil	Facteur primaire à l'origine des contraintes											
	Compréhension déficiente du mandat du conseil ou des objectifs visés	Restrictions liées à l'information	Restrictions liées au temps	Aucune quant à l'expertise/l'expérience nécessaire	Culture dysfonctionnelle au sein du conseil	Processus actuels inefficients ou inefficaces	Infrastructure de soutien insuffisante ou inadéquate	Accès restreint à des conseillers professionnels externes	Besoins en matière d'apprentissage non comblés	Incertain	Autre	Sans objet – il n'y a aucune contrainte dans ce domaine
a. Création d'une vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Planification stratégique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Gestion financière et de l'information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Gestion des risques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Gestion des ressources humaines (liée au président)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Communication et consultation avec les intervenants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Levée de fonds et philanthropie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. Création de partenariats communautaires et d'affaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k. Détermination et traitement des priorités du gouvernement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l. Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m. Surveillance des activités du collège	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n. Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o. Préparation et gestion des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p. Amélioration constante de la qualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Veillez répondre aux questions suivantes portant sur l'autoévaluation du conseil.**

**7 Le conseil a conçu et mis en œuvre un processus annuel officiel pour évaluer son rendement.**

- ☐ Oui (Veillez répondre à : 7a, 7b)
- ☐ Non (Veillez répondre à : 7c)
- ☐ Incertain (Veillez répondre à : 7c)

**a. Le processus d'évaluation du conseil est considéré juste et équilibré.**

- ☐ Fortement en accord
- ☐ En accord
- ☐ Ni en accord ni en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Fortement en désaccord
- ☐ Incertain

**b. Le processus d'évaluation du conseil est vu comme fournissant les bases nécessaires à l'élaboration d'un plan d'action pour l'amélioration de son fonctionnement, le cas échéant.**

- ☐ Fortement en accord
- ☐ En accord
- ☐ Ni en accord ni en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Fortement en désaccord
- ☐ Incertain

**c. Le conseil pourrait bénéficier de la mise en œuvre d'un processus annuel officiel d'autoévaluation.**

- ☐ Fortement en accord (Veillez répondre à : 7d, 7e)
- ☐ En accord (Veillez répondre à : 7d, 7e)
- ☐ Ni en accord ni en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Fortement en désaccord
- ☐ Incertain

**d. L'évaluation du conseil devrait être axée sur le rendement et les progrès globaux du conseil plutôt que sur l'apport de chacun des membres.**

- ☐ Fortement en accord
- ☐ En accord
- ☐ Ni en accord ni en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Fortement en désaccord
- ☐ Incertain

e. **L'évaluation du conseil devrait comporter une évaluation individuelle des membres.**

- ☐ Fortement en accord
- ☐ En accord
- ☐ Ni en accord ni en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Fortement en désaccord
- ☐ Incertain

**Partie C – Apprentissage et perfectionnement du conseil**

La présente partie du sondage permet d'évaluer l'approche en matière d'apprentissage et de perfectionnement ainsi que les besoins du conseil d'administration à cet égard. Veuillez répondre à chacune des questions tel qu'il est indiqué.

**8 Votre collège offre-t-il un programme d'orientation officiel aux nouveaux membres du conseil?**

- ☐ Oui (Veuillez répondre à : 8c, 8d, 8e)
- ☐ Non (Veuillez répondre à : 8a, 8b)
- ☐ Incertain (Veuillez répondre à : 8a, 8b)

**a. Le conseil devrait-il fournir à ses membres l'accès à un programme d'orientation afin de les préparer à assumer leurs responsabilités en matière de gouvernance?**

- ☐ Oui (Veuillez répondre à : 8i)
- ☐ Non
- ☐ Incertain

**b. Ce programme d'orientation devrait-il être obligatoire pour les nouveaux membres du conseil?**

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Incertain

**c. Ce programme d'orientation est-il obligatoire pour les nouveaux membres du conseil?**

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Incertain

**d. Ce programme d'orientation devrait-il être obligatoire pour les nouveaux membres du conseil?**

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Incertain

- e. **Dans quelle mesure le programme d'orientation de votre collège à l'intention des membres du conseil les prépare-t-il adéquatement à assumer leurs responsabilités en matière de gouvernance?**
- ☐ Beaucoup (Veuillez répondre à : 8f, 8g)
  - ☐ Modérément (Veuillez répondre à : 8f, 8g)
  - ☐ Un peu (Veuillez répondre à : 8f, 8g)
  - ☐ De façon minimale (Veuillez répondre à : 8h, 8i)
  - ☐ Pas du tout (Veuillez répondre à : 8h, 8i)
  - ☐ Incertain
- f. **Quels sont les principaux facteurs qui font du programme d'orientation du conseil une réussite? Choisissez les trois (3) plus importants.**
- ☐ Moment où le programme est offert
  - ☐ Accessibilité au programme
  - ☐ Format du programme (par ex., formation en ligne, autoformation, cours en salle, cours en petits groupes, etc.)
  - ☐ Convivialité du programme
  - ☐ Exhaustivité des modules d'apprentissage
  - ☐ Qualité et exhaustivité du matériel d'apprentissage
  - ☐ Possibilité de réutiliser le matériel d'apprentissage à des fins de consultation
  - ☐ Connaissances de l'animateur
  - ☐ Style de l'animateur
  - ☐ Suivi et soutien après le programme
  - ☐ Incertain
  - ☐ Autres, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
- g. **Quels sont les plus importants modules d'apprentissage inclus dans le programme d'orientation du conseil? Choisissez les trois (3) plus importants.**
- ☐ Vue d'ensemble et profil du collège
  - ☐ Vision, mission et mandat du conseil
  - ☐ Plan stratégique et des activités du conseil
  - ☐ Structure et comités du conseil
  - ☐ Rôles et responsabilités du conseil
  - ☐ Processus d'évaluation du rendement du conseil
  - ☐ Activités, processus et politiques du conseil
  - ☐ Apprentissage et perfectionnement du conseil
  - ☐ Obligations du conseil
  - ☐ Profil des intervenants externes (par ex., gouvernement, collectivité, partenaires d'affaires)
  - ☐ Gestion des risques
  - ☐ Gestion des ressources humaines (liée au président)
  - ☐ Gestion financière
  - ☐ Enjeux, défis et occasions postsecondaires du collège
  - ☐ Autres, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

**h. Quels facteurs contribuent au succès mitigé du programme d'orientation du conseil? Choisissez les trois (3) plus importants.**

- ☐ Le moment où est offert le programme est inopportun
- ☐ L'accès au programme est restreint
- ☐ Le format du programme n'est pas approprié (par ex., formation en ligne, autoformation, cours en salle, cours en petits groupes, etc.)
- ☐ Le programme est peu convivial
- ☐ L'exhaustivité des modules d'apprentissage est limitée
- ☐ Le matériel d'apprentissage n'est ni exhaustif ni de qualité suffisante
- ☐ La réutilisation du matériel d'apprentissage à des fins de consultation est limitée
- ☐ Les connaissances de l'animateur sont restreintes
- ☐ Le style de l'animateur est inadéquat
- ☐ Le suivi et le soutien après le programme sont restreints
- ☐ Incertain
- ☐ Autres, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

**i. Afin d'assurer un programme d'orientation complet, quels modules d'apprentissage devraient y être inclus? Choisissez les trois (3) plus importants.**

- ☐ Vue d'ensemble et profil du collège
- ☐ Vision, mission et mandat du conseil
- ☐ Plan stratégique et des activités du conseil
- ☐ Structure et comités du conseil
- ☐ Rôles et responsabilités du conseil
- ☐ Processus d'évaluation du rendement du conseil
- ☐ Activités, processus et politiques du conseil
- ☐ Apprentissage et perfectionnement du conseil
- ☐ Obligations du conseil
- ☐ Profil des intervenants externes (par ex., gouvernement, collectivité, partenaires d'affaires)
- ☐ Gestion des risques
- ☐ Gestion des ressources humaines (liée au président)
- ☐ Gestion financière
- ☐ Enjeux, défis et occasions postsecondaires du collège
- ☐ Autres, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

**9 Veuillez attribuer une cote au niveau d'expertise actuel du conseil dans chacun des domaines suivants.**

**Définitions :**

Au courant de : Je connais l'existence du concept.

Compréhension : Je connais les principes et les pratiques fondamentaux, mais je n'ai aucune expérience opérationnelle ou j'ai une expérience minimale.

Capacité de travail : J'ai eu des responsabilités en raison de ma participation à titre de membre d'une équipe relativement à ce domaine.

Expérience approfondie : J'ai dirigé des équipes, des projets, etc. relativement à ce domaine.

Expert(e) : Je suis reconnu(e) par mes pairs comme un(e) expert(e) dans ce domaine; je contribue à l'innovation et au leadership éclairé.

Domaine clé des responsabilités du conseil	Niveau d'expertise actuel du conseil				
	Au courant de	Compréhension	Capacité de travail	Expérience approfondie	Expert(e)
a. Création d'une vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Planification stratégique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Gestion financière et de l'information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Gestion des risques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Gestion des ressources humaines (liée au président)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Communication et consultation avec les intervenants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Levée de fonds et philanthropie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. Création de partenariats communautaires et d'affaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k. Détermination et traitement des priorités du gouvernement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l. Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m. Surveillance des activités du collège	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n. Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o. Préparation et gestion des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p. Amélioration constante de la qualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 10 Dans quelle mesure le conseil ....

	... pour les membres du conseil?						... pour la haute direction du collège ?					
	De façon importante	Modérément	Dans une certaine mesure	De façon minimale	Aucunement	Incertain	De façon importante	Modérément	Dans une certaine mesure	De façon minimale	Aucunement	Incertain
a. ...évalue-t-il les besoins en matière d'apprentissage ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. ...donne-t-il accès à des occasions d'apprentissage et de perfectionnement afin de répondre à ces besoins ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11 Le conseil permet-il à ses membres d'avoir accès à des occasions d'apprentissage et de perfectionnement sur une base continue?

- ☐ Oui (Veuillez répondre à : 11a, 11b, 11c, 11d)
  - ☐ Non (Veuillez répondre à : 11e)
  - ☐ Incertain (Veuillez répondre à : 11e)
- a. À quelle fréquence les programmes d'apprentissage sont-ils offerts aux membres du conseil?
- ☐ Annuellement (une fois l'an)
  - ☐ Trimestriellement (à tous les trois mois)
  - ☐ Mensuellement (à chaque mois)
  - ☐ Sur une base continue (sans arrêt)
  - ☐ Au besoin (périodiquement)
  - ☐ Ne sont pas offerts (jamais)
  - ☐ Incertain
- b. Quels sont les trois formats les plus efficaces pour l'apprentissage et le perfectionnement des membres du conseil? Choisissez les trois (3) plus importants.
- ☐ Cours en classe (principalement un cours magistral)
  - ☐ Séminaire ou colloque (principalement un exposé avec l'occasion de discuter)
  - ☐ Atelier (cours magistral et exercices pratiques)
  - ☐ Étude de cas ou simulation (principalement des exercices pratiques)
  - ☐ Sur support papier, de façon autonome : de façon indépendante, cours/programme formel
  - ☐ En ligne, de façon autonome : de façon indépendante, cours/programme formel
  - ☐ Auto-apprentissage sur support papier : de façon indépendante et informelle
  - ☐ Auto-apprentissage en ligne : de façon indépendante et informelle
  - ☐ Autres, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

- c. **Existe-t-il un inventaire du matériel de perfectionnement et de formation actuellement disponible à des fins de consultation par les membres?**
- ☐ Oui
  - ☐ Non
  - ☐ Incertain
- d. **Veuillez nous faire part des occasions d'apprentissage ou des ressources existantes qui répondent actuellement de façon satisfaisante à vos besoins à titre de membre du conseil. Commentez.**

- e. **Le conseil devrait-il offrir à ses membres des programmes de perfectionnement?**
- ☐ Oui (Veuillez répondre à : 11f, 11g)
  - ☐ Non
  - ☐ Incertain
- f. **À quelle fréquence ces programmes devraient-ils être offerts?**
- ☐ Annuellement (une fois l'an)
  - ☐ Trimestriellement (à tous les trois mois)
  - ☐ Mensuellement (à chaque mois)
  - ☐ Sur une base continue (sans arrêt)
  - ☐ Au besoin (périodiquement)
  - ☐ Ne devraient pas être offerts (jamais)
  - ☐ Incertain
- g. **Quels sont les trois formats les plus efficaces pour l'apprentissage et le perfectionnement des membres du conseil? Choisissez les trois (3) plus importants.**
- ☐ Cours en classe (principalement un cours magistral)
  - ☐ Séminaire ou colloque (principalement un exposé avec l'occasion de discuter)
  - ☐ Atelier (cours magistral et exercices pratiques)
  - ☐ Étude de cas ou simulation (principalement des exercices pratiques)
  - ☐ Sur support papier, de façon autonome : de façon indépendante, cours/programme formel
  - ☐ En ligne, de façon autonome : de façon indépendante, cours/programme formel
  - ☐ Auto-apprentissage sur support papier : de façon indépendante et informelle
  - ☐ Auto-apprentissage en ligne : de façon indépendante et informelle
  - ☐ Autres, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

**12 Avez-vous d'autres commentaires relatifs à l'approche ou aux besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement du conseil du collège que vous aimeriez communiquer à l'équipe de Deloitte?**

Merci d'avoir pris le temps de répondre au sondage. Nous apprécions sincèrement vos commentaires dans le cadre de la présente étude portant sur l'amélioration des capacités de gouvernance et de reddition de comptes des collèges. C'est avec enthousiasme que nous attendons de compiler vos réponses et d'autres renseignements obtenus dans le cadre du processus, afin de cerner des possibilités stimulantes pour les collèges et leur conseil d'administration. Les résultats provisoires du sondage seront présentés lors de la conférence annuelle de l'ACAATO en février 2005.

De plus, vous pourrez être invité(e) à participer à l'un des nombreux groupes de discussion devant se tenir au début de 2005.

# Annexe C : Résultats détaillés du sondage

## Section A – Profil du participant

La présente section du sondage exigeait que les participants répondent à une série de questions sur leur identité (c.-à-d., membres d'un conseil ou cadres supérieurs d'un collège), leurs années d'expérience (comme membre d'un conseil) et le temps consacré à des responsabilités se rapportant au conseil. De plus, on a demandé à chaque participant de procéder à une autoévaluation de son niveau d'expertise actuel dans 16 domaines considérés essentiels à la gouvernance efficace du conseil.

Remarque : Les expressions « membre du conseil » ou « membre d'un conseil » ne visent pas tous les membres de conseils mais seulement ceux qui ont répondu au sondage.

### Question 1a

Profil du rôle (n = 265)

Catégorie	Nombre	Pourcentage
Membres d'un conseil	197	74 %
Cadres supérieurs (non membres d'un conseil)	68	26 %

### Question 1b

Collège représenté

Données non fournies pour assurer la confidentialité du client.

### Question 1c

Années de service (n = 258)

Années d'expérience	Membres d'un conseil	Cadres supérieurs (non membres d'un conseil)
Moins d'une année	23 %	6 %
Entre une et deux années	22 %	7 %
Entre deux et trois années	12 %	9 %
Plus de trois années	43 %	78 %

### Question 1d

Groupe de nomination – recrutés à l'interne ou à l'extérieur (n = 241)

Catégorie	Interne	Externe	Sans objet
Membres d'un conseil	36 %	55 %	9 %

**Question 2**

En moyenne, combien d'heures par mois consacrez-vous à des responsabilités se rapportant au conseil (en tenant compte des déplacements, des réunions, de la préparation, des examens, etc.)? (n=262)

Heures consacrées	% des répondants
Moins de huit heures	34 %
Entre neuf et 16 heures	42 %
Entre 17 et 24 heures	16 %
Entre 25 et 32 heures	4 %
Plus de 32 heures	5 %

**Analyse supplémentaire Q2**

Selon la catégorie de participant - membre d'un conseil ou personne ne faisant pas partie d'un conseil (n = 262)

Heures consacrées	Membres d'un conseil	Cadres supérieurs d'un collège (non membres d'un conseil)
Moins de huit heures	34 %	33 %
Entre neuf et 16 heures	43 %	39 %
Entre 17 et 24 heures	16 %	15 %
Entre 25 et 32 heures	4 %	5 %
Plus de 32 heures	4 %	8 %

**Question 3**

À combien de conseils, autre que celui de votre collège, siégez-vous ou avez-vous siégé? (n = 240)

Nombre de conseils	Conseils du secteur public	Conseils du secteur privé
Aucun autre conseil	31 %	47 %
Un à trois autres conseils	50 %	39 %
Quatre à six autres conseils	10 %	9 %
Plus de six autres conseils	9 %	5 %

**Analyse supplémentaire Q3**

Service au sein d'un conseil - Profil des membres recrutés à l'interne et à l'extérieur

Groupe de candidats	Type de conseil	Aucun autre conseil	Un à trois autres conseils	Quatre à six autres conseils	Plus de six autres conseils
Membres d'un conseil recrutés à l'extérieur	Secteur public	23 %	59 %	11 %	8 %
	Secteur privé	34 %	45 %	11 %	11 %
Membres d'un conseil recrutés à l'interne	Secteur public	44 %	47 %	5 %	5 %
	Secteur privé	61 %	33 %	6 %	0 %

#### Question 4

Compte tenu de vos antécédents et de votre expérience, veuillez attribuer une cote à votre niveau d'expertise actuel dans les domaines suivants dans la mesure où ils se rapportent à votre poste à titre de membre du conseil.

Les répondants devaient choisir parmi les cinq niveaux suivants aux fins de l'autoévaluation :

- Au courant de : Je connais l'existence du concept.
- Compréhension : Je connais les principes et les pratiques fondamentaux, mais je n'ai aucune expérience opérationnelle ou j'ai une expérience minimale.
- Capacité de travail : J'ai eu des responsabilités en raison de ma participation à titre de membre d'une équipe relativement à ce domaine.
- Expérience approfondie : J'ai dirigé des équipes, des projets, etc. relativement à ce domaine.
- Expert(e) : Je suis reconnu(e) par mes pairs comme un(e) expert(e) dans ce domaine; je contribue à l'innovation et au leadership éclairé.

Ensemble, les catégories « au courant de » et « compréhension » représentent une expérience pratique limitée, tandis que les autres catégories correspondent à divers niveaux d'application pratique des rôles et responsabilités des membres du conseil. Ainsi, pour simplifier l'établissement de rapports préliminaires, les deux premières et les trois dernières catégories ont été regroupées et sont présentées sous forme sommaire ci-dessous.

Niveau d'expertise actuel (n = 254)

Domaine de responsabilité du conseil	Capacité de travail (ou supérieure)	Expérience opérationnelle minimale
Préparation et gestion des réunions	89 %	11 %
Planification stratégique	86 %	14 %
Amélioration constante de la qualité	85 %	15 %
Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	85 %	15 %
Création d'une vision	83 %	17 %
Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	82 %	18 %
Communication et consultation avec les intervenants	79 %	21 %
Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil	79 %	21 %
Gestion financière et de l'information	78 %	22 %
Gestion des ressources humaines (liée au président)	75 %	25 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	73 %	27 %
Création de partenariats communautaires et d'affaires	72 %	28 %
Surveillance des activités du collège	70 %	30 %
Gestion des risques	68 %	32 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	66 %	34 %
Levée de fonds et philanthropie	56 %	44 %



**Analyse supplémentaire Q4**

Question 4 – Selon la catégorie de participant

Domaine de responsabilité du conseil	Membres recrutés à l'interne		Membres recrutés à l'extérieur	
	Capacité de travail (ou supérieure)	Expérience opérationnelle minimale	Capacité de travail (ou supérieure)	Expérience opérationnelle minimale
Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	89 %	12 %	82 %	18 %
Préparation et gestion des réunions	80 %	20 %	94 %	7 %
Planification stratégique	74 %	26 %	96 %	4 %
Amélioration constante de la qualité	74 %	25 %	92 %	8 %
Création d'une vision	70 %	30 %	94 %	7 %
Communication et consultation avec les intervenants	70 %	30 %	84 %	15 %
Surveillance des activités du collège	70 %	30 %	68 %	32 %
Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	68 %	32 %	94 %	7 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	66 %	34 %	81 %	19 %
Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil	66 %	35 %	90 %	10 %
Gestion financière et de l'information	63 %	37 %	90 %	10 %
Création de partenariats communautaires et d'affaires	61 %	39 %	77 %	23 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	60 %	39 %	71 %	29 %
Gestion des ressources humaines (liée au président)	59 %	41 %	84 %	16 %
Gestion des risques	47 %	52 %	83 %	17 %
Levée de fonds et philanthropie	47 %	52 %	60 %	40 %

## Section B – Rôles et responsabilités du conseil

Dans la présente section du sondage, on a demandé aux participants de répondre à une série de questions mettant l'accent sur les rôles et responsabilités du conseil dont ils sont actuellement membres, notamment en ce qui concerne :

- l'existence de processus opérationnels établis;
- la mesure dans laquelle les membres d'un conseil sont assujettis à des contraintes dans l'exercice de leurs rôles et responsabilités, ainsi que les raisons des contraintes;
- l'existence et l'efficacité des processus d'évaluation du conseil.

### Question 5

Pour chacun des domaines clés des responsabilités du conseil ci-dessous, veuillez indiquer s'il existe ou non un processus établi par le conseil pour gérer le domaine en question. (n = 250)

Domaine de responsabilité du conseil	Oui	Dans une certaine mesure	Non	Incertain
Gestion financière et de l'information	87 %	11 %	1 %	1 %
Planification stratégique	86 %	11 %	2 %	2 %
Préparation et gestion des réunions	79 %	14 %	4 %	2 %
Création d'une vision	77 %	18 %	3 %	2 %
Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	75 %	19 %	3 %	3 %
Surveillance des activités du collège	75 %	20 %	4 %	2 %
Gestion des ressources humaines (liée au président)	74 %	20 %	2 %	4 %
Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil	65 %	26 %	6 %	4 %
Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	64 %	30 %	4 %	2 %
Création de partenariats communautaires et d'affaires	58 %	32 %	6 %	5 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	57 %	34 %	4 %	5 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	57 %	36 %	4 %	4 %
Levée de fonds et philanthropie	56 %	30 %	10 %	4 %
Communication et consultation avec les intervenants	54 %	35 %	4 %	7 %
Amélioration constante de la qualité	50 %	36 %	9 %	4 %
Gestion des risques	44 %	41 %	7 %	7 %

### Question 6

Pour chacun des domaines clés des responsabilités du conseil ci-dessous, veuillez évaluer dans quelle mesure le conseil est assujéti à des restrictions dans l'exercice de ses responsabilités eu égard au domaine en question. (n = 223)

Les participants pouvaient choisir parmi les cinq niveaux de contrainte suivants :

- Importante
- Modérée
- Limitée
- Minime
- Aucune

Pour l'établissement de rapports, les réponses ont été regroupées comme suit :

- Les niveaux « importante » et « modérée » ont été regroupés en une seule catégorie.
- Le niveau « limitée » a sa propre catégorie.
- Les niveaux « minime » et « aucune » ont été regroupés en une seule catégorie.

Domaine de responsabilité du conseil	Importante -modérée	Limitée	Minime- aucune
Levée de fonds et philanthropie	20 %	25 %	55 %
Gestion des risques	20 %	28 %	53 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	18 %	20 %	62 %
Création d'une vision	17 %	15 %	68 %
Gestion financière et de l'information	16 %	18 %	66 %
Création de partenariats communautaires et d'affaires	14 %	20 %	66 %
Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	14 %	11 %	76 %
Amélioration constante de la qualité	14 %	19 %	67 %
Planification stratégique	13 %	20 %	67 %
Communication et consultation avec les intervenants	13 %	22 %	66 %
Surveillance des activités du collège	13 %	16 %	71 %
Gestion des ressources humaines (liée au président)	13 %	13 %	74 %
Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	12 %	20 %	68 %
Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil	11 %	10 %	78 %
Préparation et gestion des réunions	9 %	8 %	83 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	9 %	23 %	68 %

**Analyse supplémentaire Q6**

Selon la catégorie de participant

**Étendue des contraintes – selon les membres d'un conseil**

Domaine de responsabilité du conseil	Importante-modérée	Limitée	Minime-aucune
Levée de fonds et philanthropie	21 %	25 %	54 %
Gestion financière et de l'information	18 %	19 %	64 %
Gestion des risques	18 %	31 %	51 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	16 %	23 %	61 %
Création d'une vision	14 %	17 %	69 %
Surveillance des activités du collège	14 %	18 %	68 %
Amélioration constante de la qualité	14 %	18 %	68 %
Communication et consultation avec les intervenants	13 %	19 %	69 %
Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	13 %	13 %	74 %
Planification stratégique	12 %	20 %	68 %
Création de partenariats communautaires et d'affaires	12 %	21 %	68 %
Gestion des ressources humaines (liée au président)	11 %	16 %	73 %
Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	11 %	18 %	71 %
Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil	11 %	10 %	79 %
Préparation et gestion des réunions	10 %	6 %	83 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	8 %	23 %	69 %

**Étendue des contraintes – selon les personnes ne faisant pas partie d'un conseil**

Domaine de responsabilité du conseil	Importante-modérée	Limitée	Minime-aucune
Création d'une vision	25 %	10 %	65 %
Gestion des risques	24 %	20 %	56 %
Création de partenariats communautaires et d'affaires	23 %	17 %	59 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	20 %	16 %	64 %
Planification stratégique	18 %	21 %	62 %
Gestion des ressources humaines (liée au président)	18 %	6 %	77 %
Levée de fonds et philanthropie	18 %	25 %	58 %
Communication et consultation avec les intervenants	16 %	27 %	57 %
Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	16 %	6 %	78 %
Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	16 %	25 %	60 %
Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil	16 %	15 %	69 %
Amélioration constante de la qualité	14 %	23 %	64 %
Gestion financière et de l'information	13 %	13 %	74 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	12 %	23 %	66 %
Surveillance des activités du collège	10 %	12 %	79 %
Préparation et gestion des réunions	10 %	10 %	80 %

**Étendue des contraintes – selon les membres de conseils recrutés à l'interne**

Domaine de responsabilité du conseil	Importante-modérée	Limitée	Minime-aucune
Création d'une vision	22 %	17 %	61 %
Gestion des risques	23 %	35 %	42 %
Création de partenariats communautaires et d'affaires	13 %	29 %	58 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	15 %	24 %	61 %
Planification stratégique	16 %	17 %	67 %
Gestion des ressources humaines (liée au président)	19 %	19 %	62 %
Levée de fonds et philanthropie	23 %	35 %	42 %
Communication et consultation avec les intervenants	22 %	23 %	55 %
Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	19 %	11 %	69 %
Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	18 %	23 %	59 %
Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil	13 %	10 %	77 %
Amélioration constante de la qualité	18 %	19 %	62 %
Gestion financière et de l'information	22 %	24 %	54 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	10 %	24 %	66 %
Surveillance des activités du collège	19 %	21 %	60 %
Préparation et gestion des réunions	11 %	10 %	79 %

**Étendue des contraintes – selon les membres de conseils recrutés à l'extérieur**

Domaine de responsabilité du conseil	Importante-modérée	Limitée	Minime-aucune
Création d'une vision	14 %	14 %	72 %
Gestion des risques	20 %	23 %	56 %
Création de partenariats communautaires et d'affaires	11 %	15 %	73 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	19 %	21 %	60 %
Planification stratégique	10 %	19 %	71 %
Gestion des ressources humaines (liée au président)	9 %	9 %	82 %
Levée de fonds et philanthropie	18 %	22 %	60 %
Communication et consultation avec les intervenants	11 %	19 %	70 %
Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	10 %	13 %	76 %
Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	10 %	15 %	75 %
Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil	10 %	9 %	80 %
Amélioration constante de la qualité	12 %	19 %	69 %
Gestion financière et de l'information	11 %	17 %	72 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	7 %	23 %	70 %
Surveillance des activités du collège	10 %	16 %	74 %
Préparation et gestion des réunions	9 %	5 %	86 %

**Question 6a**

Facteur primaire à l'origine des contraintes imposées au conseil dans des domaines clés (n = 223)

<b>Facteur primaire à l'origine des contraintes auxquelles le conseil fait face</b>	
Sans objet – il n'y a aucune contrainte dans ce domaine	28 %
Restrictions liées au temps	19 %
Restrictions liées à l'information	14 %
Lacune quant à l'expertise/l'expérience nécessaire	9 %
Compréhension déficiente du mandat du conseil ou des objectifs visés	9 %
Autre	8 %
Processus actuels inefficients ou inefficaces	4 %
Infrastructure de soutien insuffisante ou inadéquate	3 %
Besoins en matière d'apprentissage non comblés	2 %
Culture dysfonctionnelle au sein du conseil	2 %
Accès restreint à des conseillers professionnels externes	1 %

**Analyse supplémentaire Q6a**

Pour ceux ayant répondu (à la question 6) que le conseil était assujéti à des restrictions modérées ou importantes dans l'exercice de ses responsabilités, les trois principaux facteurs primaires à l'origine des contraintes ont fait l'objet d'une analyse plus poussée.

(n = 38)

<b>Facteur primaire à l'origine des contraintes auxquelles le conseil fait face, pour ceux ayant répondu « importante – modérée »</b>	
Lacune quant à l'expertise/l'expérience nécessaire	17 %
Compréhension déficiente du mandat du conseil ou des objectifs visés	16 %
Restrictions liées à l'information	12 %
Sans objet – il n'y a aucune contrainte dans ce domaine	10 %
Restrictions liées au temps	10 %
Processus actuels inefficients ou inefficaces	10 %
Autre	9 %
Culture dysfonctionnelle au sein du conseil	8 %
Infrastructure de soutien insuffisante ou inadéquate	4 %
Besoins en matière d'apprentissage non comblés	2 %
Accès restreint à des conseillers professionnels externes	2 %



## Question 6a – Selon la catégorie de participant – membres d'un conseil

Domaine de responsabilité du conseil	Facteur primaire à l'origine des contraintes – selon les membres d'un conseil										
	Compréhension déficiente	Restrictions liées à l'information	Restrictions liées au temps	Lacune quant à l'expertise/l'expérience nécessaire	Culture dysfonctionnelle au sein du conseil	Processus actuels inefficients ou inefficaces	Infrastructure de soutien insuffisante ou inadéquate	Accès restreint à des conseillers professionnels externes	Besoins en matière d'apprentissage non comblés	Autre	Sans objet – il n'y a aucune contrainte dans ce domaine
Levée de fonds et philanthropie	13 %	6 %	17 %	16 %	1 %	3 %	7 %	2 %	3 %	8 %	25 %
Gestion financière et de l'information	6 %	22 %	12 %	11 %	0 %	3 %	4 %	1 %	2 %	10 %	29 %
Gestion des risques	12 %	28 %	5 %	21 %	0 %	2 %	5 %	2 %	5 %	6 %	15 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	4 %	28 %	14 %	9 %	0 %	5 %	3 %	2 %	4 %	11 %	21 %
Création d'une vision	6 %	6 %	31 %	6 %	2 %	3 %	1 %	2 %	1 %	11 %	31 %
Surveillance des activités du collège	7 %	27 %	13 %	3 %	4 %	1 %	2 %	1 %	1 %	11 %	30 %
Amélioration constante de la qualité	12 %	12 %	11 %	11 %	2 %	9 %	6 %	1 %	1 %	11 %	27 %
Communication et consultation avec les intervenants	9 %	15 %	27 %	4 %	2 %	6 %	3 %	1 %	1 %	7 %	25 %
Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	11 %	7 %	20 %	9 %	2 %	4 %	1 %	2 %	0 %	6 %	36 %
Planification stratégique	6 %	9 %	28 %	6 %	2 %	4 %	6 %	0 %	0 %	9 %	31 %
Création de partenariats communautaires et d'affaires	9 %	6 %	28 %	6 %	1 %	3 %	2 %	3 %	1 %	9 %	32 %
Gestion des ressources humaines (liée au président)	11 %	20 %	5 %	7 %	3 %	7 %	2 %	1 %	1 %	10 %	32 %
Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	4 %	24 %	17 %	12 %	0 %	2 %	0 %	1 %	6 %	3 %	32 %
Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil	8 %	0 %	16 %	3 %	3 %	6 %	1 %	5 %	1 %	3 %	52 %
Préparation et gestion des réunions	1 %	5 %	26 %	1 %	0 %	0 %	2 %	0 %	0 %	7 %	57 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	4 %	28 %	9 %	4 %	0 %	3 %	6 %	2 %	5 %	7 %	31 %

## Analyse supplémentaire :

## Question 6a – Selon la catégorie de participant – personnes ne faisant pas partie d'un conseil

Domaine de responsabilité du conseil	Facteur primaire à l'origine des contraintes – selon les personnes ne faisant pas partie d'un conseil										
	Compréhension déficiente	Restrictions liées à l'information	Restrictions liées au temps	Lacune quant à l'expertise/l'expérience nécessaire	Culture dysfonctionnelle au sein du conseil	Processus actuels inefficaces ou inefficaces	Infrastructure de soutien insuffisante ou inadéquate	Accès restreint à des conseillers professionnels externes	Besoins en matière d'apprentissage non comblés	Autre	Sans objet – il n'y a aucune contrainte dans ce domaine
Création d'une vision	21 %	9 %	18 %	12 %	6 %	0 %	0 %	0 %	0 %	9 %	26 %
Gestion des risques	14 %	14 %	16 %	22 %	0 %	8 %	5 %	3 %	11 %	3 %	5 %
Création de partenariats communautaires et d'affaires	19 %	6 %	29 %	10 %	3 %	0 %	6 %	0 %	0 %	10 %	16 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	6 %	19 %	19 %	9 %	0 %	6 %	3 %	0 %	3 %	16 %	19 %
Planification stratégique	19 %	3 %	23 %	13 %	0 %	6 %	0 %	3 %	0 %	6 %	26 %
Gestion des ressources humaines (liée au président)	4 %	7 %	7 %	21 %	7 %	4 %	0 %	0 %	0 %	11 %	39 %
Levée de fonds et philanthropie	15 %	0 %	24 %	15 %	3 %	0 %	9 %	0 %	0 %	18 %	18 %
Communication et consultation avec les intervenants	23 %	6 %	29 %	3 %	3 %	13 %	0 %	0 %	0 %	10 %	13 %
Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	19 %	4 %	19 %	12 %	12 %	0 %	0 %	0 %	0 %	4 %	31 %
Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	3 %	14 %	26 %	26 %	3 %	3 %	0 %	0 %	11 %	3 %	11 %
Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil	14 %	7 %	21 %	3 %	14 %	3 %	0 %	0 %	0 %	10 %	28 %
Amélioration constante de la qualité	13 %	10 %	29 %	19 %	0 %	6 %	3 %	6 %	0 %	3 %	10 %
Gestion financière et de l'information	9 %	11 %	23 %	9 %	0 %	3 %	6 %	0 %	6 %	6 %	29 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	7 %	37 %	13 %	13 %	0 %	7 %	7 %	0 %	0 %	7 %	10 %
Surveillance des activités du collège	19 %	15 %	11 %	4 %	0 %	4 %	0 %	0 %	4 %	4 %	41 %
Préparation et gestion des réunions	4 %	0 %	46 %	4 %	4 %	4 %	0 %	0 %	0 %	0 %	38 %

**Question 7**

Le conseil a conçu et mis en œuvre un processus annuel officiel pour évaluer son rendement.

(n = 236)

**Le conseil a conçu et mis en œuvre un processus annuel officiel pour évaluer son rendement.**

Oui	60 %
Non	23 %
Incertain	17 %

**Question 7a**

Le processus d'évaluation du conseil est considéré juste et équilibré.

(n = 143)

**Le processus d'évaluation du conseil est considéré juste et équilibré.**

Fortement en accord	29 %
En accord	53 %
Ni en accord ni en désaccord	12 %
En désaccord	3 %
Fortement en désaccord	1 %
Incertain	2 %

**Question 7b**

Le processus d'évaluation du conseil est vu comme fournissant les bases nécessaires à l'élaboration d'un plan d'action pour l'amélioration de son fonctionnement, le cas échéant.

(n = 143)

**Le processus d'évaluation du conseil est vu comme fournissant les bases nécessaires à l'élaboration d'un plan d'action pour l'amélioration de son fonctionnement, le cas échéant.**

Fortement en accord	30 %
En accord	54 %
Ni en accord ni en désaccord	7 %
En désaccord	7 %
Fortement en désaccord	1 %
Incertain	1 %

**Question 7c**

Le conseil pourrait bénéficier de la mise en œuvre d'un processus annuel officiel d'autoévaluation. (n = 94)

**Le conseil pourrait bénéficier de la mise en œuvre d'un processus annuel officiel d'autoévaluation.**

Fortement en accord	46 %
En accord	38 %
Ni en accord ni en désaccord	9 %
En désaccord	3 %
Fortement en désaccord	0 %
Incertain	4 %

**Question 7d**

L'évaluation du conseil devrait être axée sur le rendement et les progrès globaux du conseil plutôt que sur l'apport de chacun des membres. (n = 78)

**L'évaluation du conseil devrait être axée sur le rendement et les progrès globaux du conseil plutôt que sur l'apport de chacun des membres.**

Fortement en accord	40 %
En accord	46 %
Ni en accord ni en désaccord	3 %
En désaccord	10 %
Fortement en désaccord	1 %
Incertain	0 %

**Question 7e**

L'évaluation du conseil devrait comporter une évaluation individuelle des membres. (n = 79)

**L'évaluation du conseil devrait comporter une évaluation individuelle des membres.**

Fortement en accord	22 %
En accord	39 %
Ni en accord ni en désaccord	18 %
En désaccord	14 %
Fortement en désaccord	4 %
Incertain	4 %

## Section C – Apprentissage et perfectionnement du conseil

## Question 8

Votre collège offre-t-il un programme d'orientation officiel aux nouveaux membres du conseil? (n = 237)

**Votre collège offre-t-il un programme d'orientation officiel aux nouveaux membres du conseil?**

Oui	87 %
Non	8 %
Incertain	4 %

## Question 8a

Le conseil devrait-il fournir à ses membres l'accès à un programme d'orientation afin de les préparer à assumer leurs responsabilités en matière de gouvernance?

(n = 33)

**Le conseil devrait-il fournir à ses membres l'accès à un programme d'orientation afin de les préparer à assumer leurs responsabilités en matière de gouvernance?**

Oui	91 %
Non	3 %
Incertain	6 %

## Question 8b

Ce programme d'orientation devrait-il être obligatoire pour les nouveaux membres du conseil?

(n = 32)

**Ce programme d'orientation devrait-il être obligatoire pour les nouveaux membres du conseil?**

Oui	78 %
Non	16 %
Incertain	6 %

## Question 8c

Ce programme d'orientation est-il obligatoire pour les nouveaux membres du conseil?

(n = 206)

**Ce programme d'orientation est-il obligatoire pour les nouveaux membres du conseil?**

Oui	50 %
Non	32 %
Incertain	18 %

**Question 8d**

Ce programme d'orientation devrait-il être obligatoire pour les nouveaux membres du conseil?

(n = 208)

**Ce programme d'orientation devrait-il être obligatoire pour les nouveaux membres du conseil?**

Oui	91 %
Non	6 %
Incertain	3 %

**Question 8e**

Dans quelle mesure le programme d'orientation de votre collège à l'intention des membres du conseil les prépare-t-il adéquatement à assumer leurs responsabilités en matière de gouvernance? (n = 208)

**Dans quelle mesure le programme d'orientation de votre collège à l'intention des membres du conseil les prépare-t-il adéquatement à assumer leurs responsabilités en matière de gouvernance?**

Beaucoup	38 %
Modérément	38 %
Un peu	16 %
De façon minimale	6 %
Pas du tout	0 %
Incertain	3 %

**Question 8f**

Quels sont les principaux facteurs qui font du programme d'orientation du conseil une réussite? Choisissez les trois (3) plus importants. (n=184)

Facteurs à l'origine de la réussite du programme d'orientation	Premier choix (1)	Deuxième choix (2)	Troisième choix (3)	Classement général
Qualité et exhaustivité du matériel d'apprentissage	28 %	19 %	12 %	20 %
Moment où le programme est offert	31 %	10 %	11 %	17 %
Connaissances de l'animateur	16 %	12 %	12 %	13 %
Suivi et soutien après le programme	3 %	6 %	22 %	10 %
Accessibilité au programme	5 %	15 %	8 %	9 %
Possibilité de réutiliser le matériel d'apprentissage à des fins de consultation	2 %	12 %	11 %	8 %
Format du programme (par ex., formation en ligne, autoformation, cours en salle, cours en petits groupes, etc.)	4 %	11 %	8 %	8 %
Convivialité du programme	4 %	8 %	7 %	6 %
Exhaustivité des modules d'apprentissage	6 %	3 %	3 %	4 %
Style de l'animateur	1 %	3 %	4 %	3 %
Autres	0 %	0 %	1 %	0 %



**Question 8g**

Quels sont les plus importants modules d'apprentissage inclus dans le programme d'orientation du conseil? Choisissez les trois plus importants. (n = 184)

Les répondants ont choisi les trois modules suivants :

- Rôles et responsabilités du conseil
- Vision, mission et mandat du conseil
- Vue d'ensemble et profil du collège

**Question 8h**

Quels facteurs contribuent au succès mitigé du programme d'orientation du conseil? Choisissez les trois plus importants. (n = 11)

Les répondants ont choisi les trois facteurs suivants :

- Le matériel d'apprentissage n'est ni exhaustif ni de qualité suffisante
- Le format du programme n'est pas approprié
- L'accès au programme est restreint

**Question 8i**

Afin d'assurer un programme d'orientation complet, quels modules d'apprentissage devraient y être inclus? Choisissez les trois (3) plus importants. (n = 38)

Modules d'apprentissage importants du programme d'orientation du conseil	Premier choix (1)	Deuxième choix (2)	Troisième choix (3)	Classement général
Rôles et responsabilités du conseil	34 %	18 %	21 %	24 %
Vision, mission et mandat du conseil	32 %	22 %	10 %	21 %
Vue d'ensemble et profil du collège	19 %	6 %	10 %	12 %
Plan stratégique et des activités du conseil	6 %	18 %	13 %	12 %
Enjeux, défis et occasions postsecondaires du collège	4 %	9 %	9 %	7 %
Activités, processus et politiques du conseil	2 %	12 %	16 %	10 %
Gestion financière	2 %	3 %	7 %	4 %
Gestion des ressources humaines (liée au président)	1 %	1 %	3 %	1 %
Gestion des risques	1 %	1 %	1 %	1 %
Profil des intervenants externes (par ex., gouvernement, collectivité, partenaires d'affaires)	1 %	2 %	2 %	1 %
Structure et comités du conseil	1 %	3 %	2 %	2 %
Autres	0 %	0 %	1 %	1 %
Processus d'évaluation du rendement du conseil	0 %	1 %	1 %	1 %
Apprentissage et perfectionnement du conseil	0 %	1 %	3 %	1 %
Obligations du conseil	0 %	5 %	4 %	3 %

**Question 9**

Dans chacun des domaines suivants, veuillez attribuer une cote au niveau d'expertise que le conseil dans son ensemble devrait posséder pour s'acquitter efficacement de ses rôles et responsabilités.

(n = 228)

Les participants pouvaient choisir parmi les cinq niveaux suivants :

- Au courant de
- Compréhension
- Capacité de travail
- Expérience approfondie
- Expert(e)

Pour l'établissement de rapports, nous avons regroupé les réponses pour les niveaux « au courant de » et « compréhension » et aussi regroupé les réponses pour les niveaux « capacité de travail », « expérience approfondie » et « expert(e) ».

Domaine de responsabilité du conseil	Expertise opérationnelle minimale	Capacité de travail (ou supérieure)
Préparation et gestion des réunions	13 %	87 %
Planification stratégique	14 %	86 %
Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	16 %	84 %
Gestion financière et de l'information	18 %	82 %
Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil	19 %	81 %
Gestion des ressources humaines (liée au président)	21 %	79 %
Création d'une vision	22 %	78 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	24 %	76 %
Création de partenariats communautaires et d'affaires	26 %	74 %
Surveillance des activités du collège	28 %	72 %
Communication et consultation avec les intervenants	29 %	71 %
Amélioration constante de la qualité	29 %	71 %
Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	30 %	70 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	32 %	68 %
Gestion des risques	32 %	68 %
Levée de fonds et philanthropie	42 %	58 %

**Analyse supplémentaire Q9 – Selon la catégorie de participant****Niveau d'expertise actuel du conseil (Membres d'un conseil et personnes ne faisant pas partie d'un conseil)**

Domaine de responsabilité du conseil	Membres d'un conseil		Personnes ne faisant pas partie d'un conseil	
	Capacité de travail (ou supérieure)	Expertise opérationnelle minimale	Capacité de travail (ou supérieure)	Expertise opérationnelle minimale
Planification stratégique	88 %	12 %	82 %	19 %
Préparation et gestion des réunions	87 %	13 %	88 %	13 %
Gestion financière et de l'information	84 %	17 %	74 %	26 %
Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	84 %	16 %	84 %	16 %
Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil	81 %	19 %	79 %	20 %
Création d'une vision	80 %	20 %	73 %	28 %
Gestion des ressources humaines (liée au président)	79 %	21 %	78 %	23 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	74 %	25 %	77 %	23 %
Création de partenariats communautaires et d'affaires	73 %	27 %	74 %	26 %
Surveillance des activités du collège	73 %	27 %	72 %	28 %
Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	72 %	28 %	63 %	37 %
Gestion des risques	71 %	28 %	61 %	39 %
Communication et consultation avec les intervenants	71 %	28 %	70 %	29 %
Amélioration constante de la qualité	70 %	30 %	75 %	26 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	65 %	34 %	74 %	26 %
Levée de fonds et philanthropie	62 %	38 %	48 %	52 %

**Niveau d'expertise actuel du conseil (membres recrutés à l'interne et membres recrutés à l'extérieur)**

Domaine de responsabilité du conseil	Membres recrutés à l'interne		Membres recrutés à l'extérieur	
	Capacité de travail (ou supérieure)	Expérience opérationnelle minimale	Capacité de travail (ou supérieure)	Expérience opérationnelle minimale
Préparation et gestion des réunions	89 %	10 %	90 %	9 %
Amélioration constante de la qualité	89 %	10 %	80 %	19 %
Planification stratégique	84 %	17 %	90 %	9 %
Gestion financière et de l'information	83 %	17 %	84 %	15 %
Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	83 %	16 %	88 %	11 %
Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil	79 %	21 %	86 %	13 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	76 %	24 %	80 %	19 %
Création d'une vision	75 %	24 %	83 %	16 %
Gestion des ressources humaines (liée au président)	72 %	28 %	88 %	11 %
Création de partenariats communautaires et d'affaires	72 %	28 %	79 %	20 %
Communication et consultation avec les intervenants	67 %	33 %	74 %	25 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	67 %	33 %	69 %	30 %
Surveillance des activités du collège	66 %	35 %	75 %	24 %
Gestion des risques	65 %	34 %	74 %	25 %
Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	62 %	38 %	75 %	24 %
Levée de fonds et philanthropie	59 %	41 %	66 %	33 %

**Question 10a**

Dans quelle mesure le conseil évalue-t-il les besoins en matière d'apprentissage pour les membres du conseil? (n = 229)

**Dans quelle mesure le conseil évalue-t-il les besoins en matière d'apprentissage pour les membres du conseil?**

De façon importante	15 %
Modérément	24 %
Dans une certaine mesure	30 %
De façon minimale	19 %
Aucunement	8 %
Incertain	4 %

**Question 10b**

Dans quelle mesure le conseil donne-t-il accès à des occasions d'apprentissage et de perfectionnement afin de répondre à ces besoins? (n = 229)

**Dans quelle mesure le conseil donne-t-il accès à des occasions d'apprentissage et de perfectionnement afin de répondre à ces besoins?**

De façon importante	19 %
Modérément	28 %
Dans une certaine mesure	30 %
De façon minimale	14 %
Aucunement	4 %
Incertain	6 %

**Question 11**

Le conseil permet-il à ses membres d'avoir accès à des occasions d'apprentissage et de perfectionnement sur une base continue?

(n = 231)

**Le conseil permet-il à ses membres d'avoir accès à des occasions d'apprentissage et de perfectionnement sur une base continue?**

Oui	68 %
Non	17 %
Incertain	15 %

**Question 11a**

À quelle fréquence les programmes d'apprentissage sont-ils offerts aux membres du conseil? (n = 158)

**À quelle fréquence les programmes d'apprentissage sont-ils offerts aux membres du conseil?**

Annuellement (une fois l'an)	32 %
Trimestriellement (à tous les trois mois)	6 %
Mensuellement (à chaque mois)	10 %
Sur une base continue (sans arrêt)	10 %
Au besoin (périodiquement)	34 %
Ne sont pas offerts (jamais)	0 %
Incertain	8 %

**Question 11b**

Quels sont les trois formats les plus efficaces pour l'apprentissage et le perfectionnement des membres du conseil? Choisissez les trois plus importants. (n = 154)

Moyen d'apprentissage et de perfectionnement	Extrêmement important (1)	Très important (2)	Important (3)	Classement général
Séminaire ou colloque (principalement un exposé avec l'occasion de discuter)	43 %	34 %	17 %	31 %
Atelier (cours magistral et exercices pratiques)	39 %	38 %	12 %	30 %
Étude de cas ou simulation (principalement des exercices pratiques)	7 %	13 %	25 %	15 %
Cours en classe (principalement un cours magistral)	4 %	3 %	15 %	7 %
Sur support papier, de façon autonome : de façon indépendante, cours/programme formel	1 %	3 %	7 %	4 %
Auto-apprentissage sur support papier : de façon indépendante et informelle	1 %	4 %	5 %	4 %
Autres	3 %	1 %	7 %	3 %
En ligne, de façon autonome : de façon indépendante, cours/programme formel	0 %	3 %	8 %	3 %
Auto-apprentissage en ligne : de façon indépendante et informelle	2 %	1 %	4 %	2 %

**Question 11c**

Existe-t-il un inventaire du matériel de perfectionnement et de formation actuellement disponible à des fins de consultation par les membres? (n = 157)

Existe-t-il un inventaire du matériel de perfectionnement et de formation actuellement disponible à des fins de consultation par les membres?	
Oui	29 %
Non	22 %
Incertain	49 %

**Question 11d**

**Veillez nous faire part des occasions d'apprentissage ou des ressources existantes qui répondent actuellement de façon satisfaisante à vos besoins à titre de membre du conseil. Commentez. (Question ouverte)**

- les journées de réflexion du conseil, surtout lorsque des conférenciers sont invités;
- la conférence de l'ACAATO et l'établissement d'un budget en vue d'assister à d'autres conférences d'intérêt;
- le temps consacré lors des réunions du conseil à répondre aux besoins en matière d'apprentissage;
- des conférenciers invités lors des réunions pour présenter des sujets pertinents et importants pour le conseil;
- les documents écrits (par ex., le manuel de ressources à l'intention des administrateurs, les documents d'orientation);
- les possibilités de mentorat entre les membres du conseil;
- un dialogue informel parmi les membres du conseil;
- les échanges avec le personnel du collège (invitations aux cérémonies du collège, présentations par le doyen).



**Question 11e**

Le conseil devrait-il offrir à ses membres des programmes de perfectionnement? (n = 72)

**Le conseil devrait-il offrir à ses membres des programmes de perfectionnement?**

Oui	82 %
Non	8 %
Incertain	10 %

**Question 11f:**

À quelle fréquence ces programmes devraient-ils être offerts? (n = 60)

**À quelle fréquence ces programmes devraient-ils être offerts?**

Annuellement (une fois l'an)	27 %
Trimestriellement (à tous les trois mois)	25 %
Mensuellement (à chaque mois)	0 %
Sur une base continue (sans arrêt)	10 %
Au besoin (périodiquement)	32 %
Ne devraient pas être offerts (jamais)	0 %
Incertain	7 %

**Question 11g**

Quels sont les trois formats les plus efficaces pour l'apprentissage et le perfectionnement des membres du conseil? Choisissez les trois plus importants. (n = 59)

Moyen d'apprentissage et de perfectionnement	Extrêmement important (1)	Très important (2)	Important (3)	Classement général
Atelier (cours magistral et exercices pratiques)	49 %	27 %	10 %	29 %
Séminaire ou colloque (principalement un exposé avec l'occasion de discuter)	32 %	29 %	20 %	27 %
Étude de cas ou simulation (principalement des exercices pratiques)	7 %	27 %	32 %	22 %
Cours en classe (principalement un cours magistral)	5 %	2 %	17 %	8 %
Auto-apprentissage en ligne : de façon indépendante et informelle	7 %	3 %	10 %	7 %
En ligne, de façon autonome : de façon indépendante, cours/programme formel	0 %	7 %	7 %	5 %
Auto-apprentissage sur support papier : de façon indépendante et informelle	0 %	3 %	3 %	2 %
Sur support papier, de façon autonome : de façon indépendante, cours/programme formel	0 %	2 %	0 %	1 %
Autres	0 %	0 %	0 %	0 %

**Question 12**

Avez-vous d'autres commentaires relatifs à l'approche ou aux besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement du conseil du collège que vous aimeriez communiquer à l'équipe de Deloitte? (Question ouverte)

Comme c'est souvent le cas dans plusieurs sondages, seul un petit nombre de répondants ont fourni des commentaires supplémentaires. Ainsi, les réponses doivent être considérées comme des points de vue sélectionnés et ne représentent pas l'ensemble de l'échantillon du sondage. Les commentaires ci-dessous ne font pas l'objet d'un compte rendu textuel mais regroupent des commentaires similaires.

- Les membres du conseil doivent bien comprendre l'importance de leurs rôles et une formation devrait être offerte soit par le CRNC soit par le MFCU.
- Il existe des niveaux inégaux d'engagement, d'expertise et d'habileté parmi les membres du conseil : les membres ne se consacrent pas tous pleinement à la tâche. La formation et l'éducation sont essentielles à l'efficacité des membres du conseil, tout comme la reconnaissance du statut de « bénévole » et du temps que doivent consacrer les membres du conseil à leurs rôles et responsabilités à titre de membres du conseil.
- L'objectif primordial du conseil consiste à s'assurer que le collège est géré « de façon responsable »; le conseil ne participe pas à la vision, à la stratégie ou aux activités du collège. Lorsque le président est considéré compétent, le conseil le suit; si l'on s'attend à une plus grande participation de la part du conseil (par ex., en matière de vision et de stratégie), il faut le lui indiquer.
- Les membres du conseil ne sont pas des « décideurs »; il peut s'agir d'une désincitation à la participation. Le travail dans un environnement caractérisé par le changement des priorités du gouvernement peut aussi constituer un défi et une désincitation.
- Des politiques solides ont permis d'obtenir un conseil efficace (un conseil qui appuie le président en matière de stratégie et qui n'est pas axé sur les activités; un conseil et un président qui partagent une vision claire de leurs rôles et responsabilités respectifs). En outre, l'accent mis sur le recrutement et le perfectionnement a donné lieu à un conseil « à haut rendement » informé et engagé.
- Le président du conseil devrait encourager expressément les membres du conseil à profiter de toutes les possibilités d'apprentissage disponibles.
- Les structures du conseil devraient être évaluées : la combinaison de candidats internes ou provenant de l'extérieur, ainsi que la présence du personnel et du syndicat. Par ailleurs, la courbe d'apprentissage est raide et des mandats limités peuvent entraîner une perte de l'expertise nécessaire.

# Annexe D : Guide sur les groupes de discussion

**Deloitte**

## Sondage sur la gouvernance des collèges et sur l'amélioration des capacités en matière de reddition de comptes

*Groupe de discussion*

Janvier 2005

© 2005 Deloitte & Touche, une firme membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, une société d'assurance

Deloitte & Touche, 100, rue des Arts, 1000, Ottawa, Ontario K1P 6H1

### Aperçu du projet

- Compte tenu de l'environnement de plus en plus complexe des collèges de l'Ontario et des exigences accrues auxquelles ils doivent faire face, on espère que le projet permettra d'élaborer une stratégie visant à aider les conseils des collèges à renforcer leur gouvernance au moyen d'un plan d'apprentissage et de perfectionnement.
- Quatre activités essentielles :
  - Examen des « meilleures pratiques »
  - Sondage en ligne auprès de 265 participants (représentant les membres des conseils et le personnel de direction des collèges)
  - Groupes de discussion avec une sélection de participants au sondage dans l'ensemble de la province
  - Élaboration d'un plan d'apprentissage afin de combler les lacunes relevées ou de répondre au besoin d'améliorer la gouvernance des conseils au sein des collèges de l'Ontario

Le présent document est une publication de Deloitte & Touche, une firme membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, une société d'assurance.

## Aperçu du projet

---

- Les principaux domaines d'intervention sur lesquels doivent porter la recherche et les consultations sont les suivants :
  - étendue et importance des compétences et de l'expertise des membres du conseil (autoévaluation);
  - pratiques et protocoles actuels;
  - importance et nature des contraintes opérationnelles;
  - besoins, outils et possibilités en matière d'apprentissage et de perfectionnement.

• *Source de l'information : Sondage sur le gouvernement des collèges et sur l'amélioration des capacités en matière de reddition de comptes  
(« Sondage à l'écoute ») et ses résultats affilés*

## Ordre du jour – Objectifs de la séance

---

- Aperçu du projet
- Présentation des résultats sélectionnés du sondage
- Questions à débattre – « table ronde »

• *Source de l'information : Sondage sur le gouvernement des collèges et sur l'amélioration des capacités en matière de reddition de comptes  
(« Sondage à l'écoute ») et ses résultats affilés*

## Principaux résultats sélectionnés

- Total de 265 participants (197 membres de conseils, 68 membres du personnel des collèges)
- Bonnes nouvelles
- Plus de 40 % des membres de conseils comptent au moins trois années d'expérience comme membre d'un conseil (secteur public et privé).
- Plus de 50 % des membres de conseils consacrent entre deux et quatre jours par mois à l'exercice de leurs responsabilités de membres du conseil.
- L'autoévaluation a révélé que les compétences globales actuelles sont considérées comme étant solides (voir le tableau 1).
- Des politiques et des pratiques sont en place pour orienter et gérer les domaines de responsabilité.
- Les membres de conseils ne se sentent pas limités, par exemple, par les compétences, par l'information ou par le temps nécessaire pour assumer leurs responsabilités.

© Conseil de direction / Conseil sur le gouvernement des collèges et sur l'amélioration des capacités en matière de reddition de comptes  
© Société R. Tupper / Les services administratifs

## Principaux résultats sélectionnés

- 60 % des participants ont indiqué qu'il existait un processus d'autoévaluation au niveau du conseil ainsi qu'un fort appui pour un processus obligatoire.
- Les autoévaluations entreprises au niveau du conseil ont été considérées justes et équilibrées et ont fourni les bases nécessaires à « l'établissement d'un plan d'action ».
- La grande majorité des membres de conseils ont accès à un programme d'orientation et ont signalé que ce programme les préparait bien à assumer leurs responsabilités.
- 39 % des répondants ont indiqué que les besoins actuels en matière d'apprentissage étaient évalués modérément, voire davantage.
- 47 % des répondants ont indiqué que l'accès aux possibilités d'apprentissage et de perfectionnement était modéré ou important.
- Il semble y avoir une forte préférence pour les ateliers et les autres formes interactives d'apprentissage et de perfectionnement.

© Conseil de direction / Conseil sur le gouvernement des collèges et sur l'amélioration des capacités en matière de reddition de comptes  
© Société R. Tupper / Les services administratifs

## Principaux résultats sélectionnés

Tableau 1

- Les domaines les plus solides sont les suivants :

- la planification stratégique
- la gouvernance
- la gestion financière

- Les domaines où il existe un niveau d'expertise moins élevé sont les suivants :

- la gestion des risques
- la levée de fonds
- la détermination des priorités du gouvernement

Domaine de responsabilité d'un conseil	Expertise opérationnelle minimale	Capacité de travail (ou supérieure)
Préparation et gestion des réunions	13 %	87 %
Planification stratégique	14 %	86 %
Processus de gouvernance et reddition de comptes	15 %	84 %
Gestion financière et de l'information	16 %	82 %
Développement et promotion d'une culture positive et apprenante au sein du conseil	25 %	75 %
Gestion des ressources humaines (dir. du président)	27 %	73 %
Création d'une valeur	22 %	78 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	24 %	76 %
Relations partenariales communautaires et régionales	26 %	74 %
Surveillance des activités du collège	28 %	72 %
Communication et consultation avec les intervenants	29 %	71 %
Amélioration continue de la qualité	29 %	71 %
Connaissance et compréhension de l'environnement postsecondaire	33 %	67 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	33 %	67 %
Gestion des risques	32 %	68 %
Levée de fonds et financement	41 %	59 %

## Questions à débattre

### Rôles et responsabilités du conseil

- Selon le tableau 1, quels sont les domaines dans lesquels les conseils apportent leur plus grande contribution aux collèges?
- Les résultats du sondage sur les points forts des conseils et les défis auxquels ils sont confrontés cadrent-ils avec leurs attentes et leur expérience?
- D'après le sondage, les membres de conseils ne sont soumis qu'à très peu de contraintes dans l'exercice de leurs responsabilités. Est-ce exact?

### Processus d'orientation et d'évaluation du conseil

- Les processus d'orientation actuels sont-ils adéquats (points forts/points faibles). Quelles doivent être les priorités des programmes d'orientation pour que les nouveaux membres soient bien préparés à assumer leurs responsabilités?
- Les processus d'autoévaluation actuels des conseils fournissent-ils une valeur (et quelle est la nature de cette valeur)? Y a-t-il des risques associés à l'absence d'une autoévaluation au sein du conseil? Devrait-il y avoir un processus normalisé dans l'ensemble des collèges?



## Principaux résultats sélectionnés

Tableau 1

- Les domaines les plus solides sont les suivants :
  - la planification stratégique
  - la gouvernance
  - la gestion financière

- Les domaines où il existe un niveau d'expertise moins élevé sont les suivants :
  - la gestion des risques
  - la levée de fonds
  - la détermination des priorités du gouvernement

Domaine de responsabilité d'un conseil	Expertise opérationnelle minimale	Capacité de travail (ou supérieure)
Préparation et gestion des réunions	53 %	87 %
Planification stratégique	54 %	86 %
Pratiques de gouvernance et reddition de comptes	55 %	84 %
Gestion financière et de l'information	58 %	82 %
Développement et promotion d'une culture positive et appropriée au sein du conseil	59 %	81 %
Gestion des ressources humaines (liée au président)	21 %	79 %
Création d'une vision	22 %	78 %
Détermination et satisfaction des besoins des collectivités	24 %	76 %
Création de partenariats communautaires et d'affaires	26 %	74 %
Surveillance des activités du collège	28 %	72 %
Communication et consultation avec les intervenants	29 %	71 %
Amélioration constante de la qualité	29 %	71 %
Connaissance et compréhension de l'enseignement postsecondaire	30 %	70 %
Détermination et traitement des priorités du gouvernement	32 %	68 %
Gestion des risques	32 %	68 %
Levée de fonds et philanthropie	42 %	58 %

Source : Sondage de perception – Sondage sur le gouvernement des collèges et des universités, réalisé par le Centre de recherche en éducation et en formation (CREF) de l'Université de l'Ontario.

## Questions à débattre

### Rôles et responsabilités du conseil

- Selon le tableau 1, quels sont les domaines dans lesquels les conseils apportent leur plus grande contribution aux collèges?
- Les résultats du sondage sur les points forts des conseils et les défis auxquels ils sont confrontés cadrent-ils avec leurs attentes et leur expérience?
- D'après le sondage, les membres de conseils ne sont soumis qu'à très peu de contraintes dans l'exercice de leurs responsabilités. Est-ce exact?

### Processus d'orientation et d'évaluation du conseil

- Les processus d'orientation actuels sont-ils adéquats (points forts/points faibles). Quelles doivent être les priorités des programmes d'orientation pour que les nouveaux membres soient bien préparés à assumer leurs responsabilités?
- Les processus d'autoévaluation actuels des conseils fournissent-ils une valeur (et quelle est la nature de cette valeur)? Y a-t-il des risques associés à l'absence d'une autoévaluation au sein du conseil? Devrait-il y avoir un processus normalisé dans l'ensemble des collèges?

Source : Sondage de perception – Sondage sur le gouvernement des collèges et des universités, réalisé par le Centre de recherche en éducation et en formation (CREF) de l'Université de l'Ontario.

## Questions à débattre

---

### Formation et éducation

- Met-on suffisamment l'accent (par ex., évaluation, planification, exécution) sur la formation et l'apprentissage des membres du conseil? Quels moyens sont actuellement mis à leur disposition?
- Quels sont les plus importants besoins (et priorités) actuels et futurs en matière d'apprentissage?
- Quelles sont les méthodes d'apprentissage les plus efficaces?
- Quelles sont les contraintes de l'apprentissage continu?

► **Tableau de discussion** : Document sur la gouvernance des collèges et sur l'amélioration des capacités en matière de reddition de comptes.  
► **Document d'orientation** : Les sites web des collèges.

# Annexe E : Sélection de sources consultées

## Organisations et sites Web

Institut sur la gouvernance  
Centre canadien de philanthropie  
Institut canadien des comptables agréés  
The Corporate Library  
Société canadienne des directeurs d'association  
Voluntary Sector Network  
Association of Community College Trustees  
Coalition canadienne pour une bonne gouvernance  
American Society of Corporate Secretaries  
Canadian Society of Corporate Secretaries  
Institut des administrateurs des corporations  
International Corporate Governance Network  
National Association of Corporate Directors  
British Columbia Board Resourcing and Development Office  
Conseil du Trésor du Canada  
Bureau du vérificateur général du Canada

### Publications choisies

Australia Stock Exchange, Principles of Good Corporate Governance and Best Practices, 2003.

Jennifer Bol et al., Attracting the New Breed of Non-profit Directors, Spencer Stuart, 2004.

Coalition canadienne pour une bonne gouvernance, Governance Self Appraisal Form, 2003.

Comptables agréés du Canada, Beyond Compliance: Building a Governance Culture, 2001.

Conference Board, Commission on Public trust and Private Enterprise, Part 2: Corporate Governance, 2003.

Conference Board of Canada, Corporate Governance and Risk Management - The Integrated Tool, 2003.

Conseil du Trésor du Canada, Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada - Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens, 2004.

Conseil du Trésor du Canada, La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques - Lignes directrices.

Deloitte, L'efficacité du conseil d'administration d'un OSBL, 2<sup>e</sup> éd., 2004.

Fondation canadienne de vérification intégrée et Fondation de l'hôpital Princess Margaret, Viser l'excellence - La gouverne et l'information sur la performance, 2001.

Forum des politiques publiques, Governor-in-Council Appointments: Best Practices and Recommendations for Reform, 2004.

Holly Gregory, International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practices, 2005.

Maureen A. Quigley et Graham W.S. Scott, Hospital Governance and Accountability in Ontario. A Report for the Ontario Hospital Association (avril 2004).

Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, Une bonne gouvernance, c'est rentable, 2005.

Stuart Spencer, Canadian Board Index, 2004.

Stuart Spencer, Getting the Most from Board Evaluation.

The Business Roundtable, Principles of Corporate Governance, 2002.









Imprimé sur du papier recyclé

05-232

ISBN 0-7794-8950-0 (version imprimée)

ISBN 0-7794-8951-9 (Web)

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2005